

# **EL CONTROL Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE UNA EMPRESA (Material diverso tomado de la red con fines educativos)**

## **ÍNDICE DE TRABAJOS**

<b>N°</b>	<b>TRABAJOS</b>	<b>Pág.</b>
<b>1</b>	15 HERRAMIENTAS DE CONTROL QUE DEBES APLICAR EN TU EMPRESA	<b>2</b>
<b>2</b>	¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE UN CUADRO DE MANDO?	<b>11</b>
<b>3</b>	¿QUÉ ES Y EN QUÉ CONSISTE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)?	<b>16</b>
<b>4</b>	¿QUÉ ES EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI), PARA QUÉ SIRVE Y CÓMO CREARLO PASO A PASO?	<b>20</b>
<b>5</b>	EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI): QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE	<b>25</b>
<b>6</b>	CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI): TODO LO QUE DEBES SABER	<b>27</b>
<b>7</b>	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	<b>31</b>
<b>8</b>	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	<b>44</b>
<b>9</b>	¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE UN CUADRO DE MANDO?	<b>50</b>
<b>10</b>	CUADRO DE MANDO INTEGRAL: DEFINICIÓN Y TIPOS	<b>55</b>
<b>11</b>	CÓMO IMPLEMENTAR CORRECTAMENTE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL	<b>59</b>
<b>12</b>	EL CUADRO DE MANDO: ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE?	<b>62</b>
<b>13</b>	¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL O 'BALANCED SCORECARD'?	<b>63</b>

<b>14</b>	QUÉ ES Y CÓMO SE CREA UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Y EJEMPLOS	<b>66</b>
<b>15</b>	IMPORTANCIA DE LOS TABLEROS DE CONTROL O CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)	<b>71</b>
<b>16</b>	CONTROL DE GESTIÓN: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	<b>77</b>
<b>17</b>	EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN	<b>102</b>
<b>18</b>	BIBLIOGRAFIA	<b>104</b>

## **15 HERRAMIENTAS DE CONTROL QUE DEBES APLICAR EN TU EMPRESA**

<https://www.cofide.mx/blog/15-herramientas-de-control-que-debes-aplicar-en-tu-empresa>

Escrito por Cofide

Tener control permite garantizar a las compañías que las actividades realizadas por cada uno de los colaboradores se ajusten a lo que se quiere lograr a corto, mediano y largo plazo.

Por lo anterior, aquí profundizaremos en la importancia de las herramientas de control y te mencionaremos 15 de las más útiles en el ámbito empresarial.

Comencemos...

### **¿Qué se entiende por control?**

Primero, tenemos que tener claro a qué nos referimos con herramientas “de control”. El control implica supervisar el proceso que llevan a cabo durante cada una de las actividades que realizan los [equipos de trabajo](#), con el fin de identificar posibles desviaciones que estén afectando los resultados finales.

Por lo tanto, tiene como principal objetivo corregir los errores para poder tener una mejor productividad y también planificar de manera óptima las actividades que se deben llevar a cabo una vez que se han hecho las modificaciones pertinentes en las actividades o procesos.



Las herramientas de control, entonces, nos permitirán lograr una mejor posición en el ámbito empresarial al ayudarnos a crear estrategias orientadas a la personalización, la mejora continua, el conocimiento de las necesidades de los clientes y el empoderamiento.

Ya no basta con emplear las herramientas de control tradicionales, sino que también las empresas deben tomar en cuenta la creatividad e iniciativa de los [colaboradores](#) para hacer frente al ambiente laboral, que es cada vez más competitivo.

## **Herramientas de control**

### **1. Empoderamiento**

El empoderamiento es una herramienta de control muy útil para las empresas que consiste en delegar u otorgar poder, autoridad y autonomía a los colaboradores para que puedan tomar decisiones, realizar tareas o resolver problemas sin requerir la autorización de sus superiores.

Para que pueda funcionar de manera correcta, es necesario lo siguiente:

- Que estarán al frente obtengan información concisa y clara para la toma de decisiones y resolución de problemas
- Que cuente con todas las herramientas y recursos adecuados
- Que exista retroalimentación para resolver dudas o preguntas y que se dé una orientación
- Que haya una evaluación de los resultados obtenidos con esta herramienta de control para que, en caso de que no sean los esperados, se hagan cambios y en caso de que sí o de que sean incluso mejores, exista una compensación por el trabajo hecho

El empoderamiento es una de las herramientas de control más utilizadas, debido a que permite a los colaboradores sentirse autónomos, al mismo tiempo que ayuda a las empresas a mejorar su rendimiento y tener una plantilla más preparada.



## 2. EffiWork

EffiWork es una herramienta de control que te permitirá medir la productividad de quienes laboran en la compañía y optimizar los tiempos, ya que posibilita eliminar distractores, optimizar los recursos y permite la detección automática de aplicaciones.

Todo esto, sin violar o invadir la privacidad de los colaboradores. Además, cuenta con un mapa de productividad y brinda informes detallados de las actividades que se realizan.

## 3. Connecteam

Connecteam te permite crear tu propia aplicación de trabajo para tener comunicación con tus equipos de trabajo.

Es ideal para aquellas organizaciones que cuentan con un gran número de colaboradores remotos, ya que estos podrán crear listas de verificación de proyectos, subir archivos, revisar los horarios de trabajo e incluso, capacitarse para nuevos cargos.



#### 4. Diagramas de control

Son una herramienta de control utilizada para supervisar el desarrollo de los procesos de producción y poder identificar las posibles inestabilidades o verificar que funcionen correctamente.

En caso de que los puntos del diagrama se encuentren dentro de los límites, se considera que el proceso está bajo control, pero en cuanto uno o varios de ellos muestran anomalías, se debe comenzar a buscar la causa del mismo para darle solución.

#### 5. Palancas de control de Simons

En 1995, Robert Simons desarrolló una teoría de control útil para aquellas compañías que requieren flexibilidad e innovación para poder competir.

Esta herramienta de control está constituida por cuatro elementos:

- Sistemas de creencias: plasman la visión de la empresa, definiendo sus valores, su propósito y el modo en que se creará valor
- Sistemas de límites: se enfocan en el ámbito de actividad de los colaboradores. Se estipula lo que no se debe hacer en todos los ámbitos dentro de una empresa (conducta y estrategias)
- Sistema de control interactivo: se busca promover la participación o involucramiento de todo el personal dentro de las actividades que se desarrollan dentro de la organización para lograr una mayor cohesión
- Sistemas de gestión de control: son los sistemas formales de retroalimentación utilizados para monitorear los resultados que se van obteniendo y hacer una comparación entre estos y los esperados

Estos cuatro elementos dan como resultado una herramienta de control que puede ser muy útil dentro de las diferentes empresas.





## 6. Tablero de comando

Está conformado por indicadores clave de desempeño, también llamado Key Performance Indicator, cuya sigla es KPI.

Esta herramienta de control sirve para realizar evaluaciones continuas y dar seguimiento a la situación actual de la organización. Se basa en indicadores financieros y operativos.

Hay tres tipos de tableros de comando, según el nivel organizacional en el que se quiera aplicar: táctico, estratégico u operativo, y permite tener un balance de aspectos como inventario, gestión de pedidos, servicio al cliente, abastecimiento, entre otras cosas.

## 7. Balance Scorecard (BSC)

Fue desarrollada por Kaplan y Norton en 1993 y es muy útil para cubrir o identificar deficiencias dentro del área de dirección.

El BSC es una herramienta de control que sirve para:

- Clarificar y actualizar las distintas estrategias de la compañía
- Alinear los objetivos individuales con los de la empresa
- Visualizar los objetivos estratégicos a largo plazo
- Realizar revisiones periódicas para tener mejor rendimiento en las distintas áreas

El BSC, en resumen, permite a las empresas tener un mejor control y poder dirigir los esfuerzos para lograr un rendimiento más alto a partir de un balance entre los elementos externos (accionistas y clientes) y los internos (procesos, crecimiento y aprendizaje).



## 8. Metodología OKR

La metodología OKR, que en español significa Objetivos y Resultados Clave, es una herramienta de control que sirve para organizar y controlar las tareas y

procesos dentro de una empresa para darles seguimiento y poder llegar a los objetivos establecidos.

Data de los años 80, pero ganó popularidad muchos más después y, en la actualidad, sigue siendo muy empleada por grandes empresas, entre las que se encuentra Google.

## 9. Slack

Esta herramienta de control es muy útil si se busca mejorar la productividad y cuando se necesita [trabajar en equipo](#).

Permite gestionar distintos proyectos desde los lugares en los que se encuentre cada uno de los integrantes de la organización. Asimismo, permite realizar llamadas entre varios colaboradores y cuenta con una aplicación móvil, para que puedas acceder a ella en cualquier momento.

Esta herramienta te permitirá poder monitorear a todos tus equipos y saber qué se está haciendo o cómo van los procesos o tareas que se están desarrollando en ese momento.



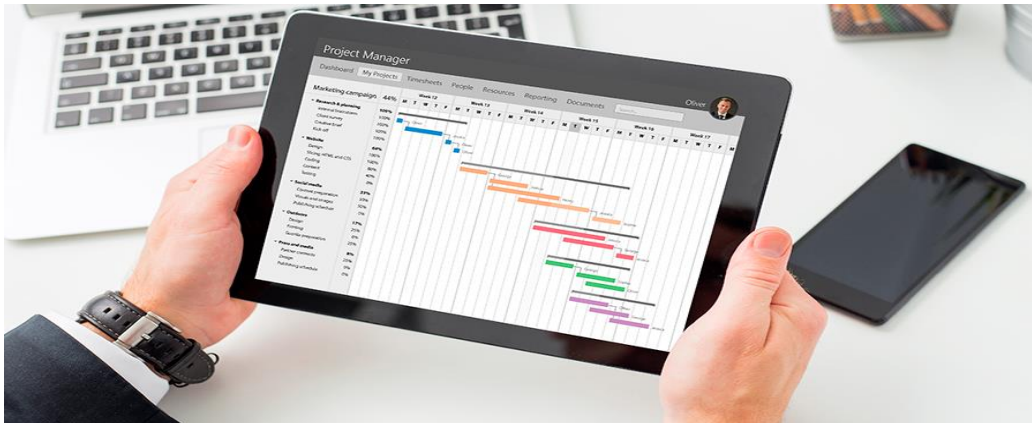
## 10. Sesame

Sesame es una herramienta para tener determinado control de los horarios de los colaboradores, cuando estos trabajan de forma remota, para conocer el tiempo que dedican a su jornada. Permite que los integrantes de una empresa realicen fichajes desde su teléfono celular sin importar en dónde se encuentren para poder contabilizar el tiempo de productividad. Quien esté a cargo de Recursos Humanos solo deberá entrar al panel de control para poder ver todas las jornadas de los colaboradores de manera actualizada. Asimismo, permite ver quién está disponible y qué actividades está realizando.

## 11. Gráfico de Gantt

Esta herramienta de control permite visualizar de forma gráfica las actividades que deben cumplirse en relación con el tiempo de un proyecto. Para lograr lo anterior, se debe descomponer el plan o proyecto en tareas o actividades, ordenarlas de forma cronológica y trazar una línea de tiempo para las mismas. El gráfico de Gantt está conformado por dos ejes: uno que muestra la secuencia de actividades y otro

que representa las unidades de tiempo, con el fin de tener un panorama completo sobre lo que se debe hacer para lograr el objetivo.



## 12. Asana

Asana es una herramienta de control muy completa que permite a los diferentes colaboradores ver todos los proyectos que se están realizando en determinado momento, así como crear una lista de las tareas que cada miembro debe realizar día con día. Al término de la misma, se debe marcar con una palomita verde para que los demás equipos de trabajo de la empresa puedan ver que ya finalizó la actividad y haya un control sobre los diferentes proyectos que tiene la organización, para saber si se están desarrollando a un ritmo correcto o no.

## 13. Enterprise Resource Planning (ERP)

Es un conjunto de herramientas que facilitan la labor de las distintas áreas de una empresa; por ejemplo, la planificación, las finanzas, los recursos humanos, entre muchas otras. Implementar esta herramienta de control permitirá realizar una evaluación de toda la organización y obtener métricas en tiempo real del desempeño que se está teniendo. De acuerdo con una encuesta hecha por Panorama Consulting, en 2013, el 40% de las organizaciones que adquiere un ERP nota un incremento en la productividad.





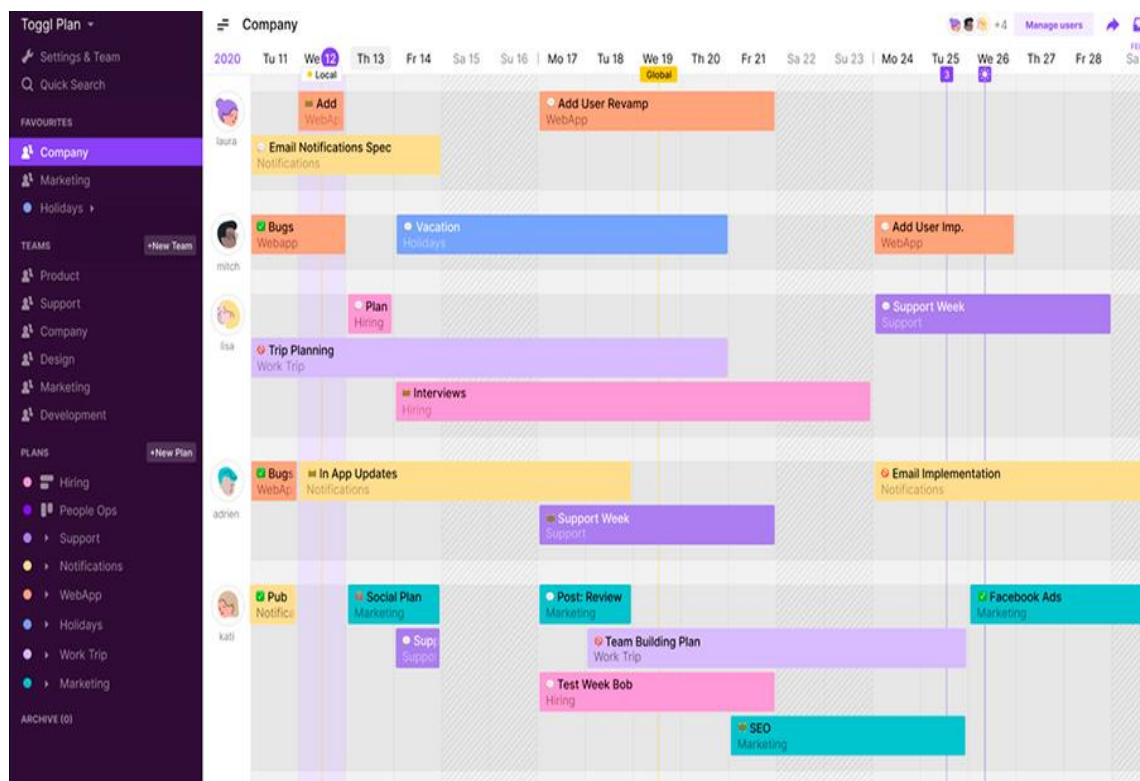
## 14. Trello

Sin importar el sector al que pertenezca tu empresa, Trello es una valiosa herramienta de control que te permite organizar todas las tareas que deben desarrollarse para determinados proyectos. Esto ayudará a optimizar esfuerzos y recursos, al tiempo que evitará que haya sorpresas cuando se acerque un deadline, es decir, una fecha previamente pactada con algún cliente. Una de las ventajas es que es útil tanto cuando se trabaja de forma individual, como cuando se trabaja en proyectos en equipo, y brinda una visión general acerca de cómo marcha cada uno de ellos y qué actividades está realizando cada integrante, lo que permitirá tener un control sobre los procesos en ejecución.

## 15. Toggl

Para evitar que los proyectos se te salgan de las manos, puedes usar Toggl, una herramienta de control que permite gestionar el tiempo que se dedica a cada proyecto de la empresa.

Cuenta con un contador regresivo, que tú deberás establecer de acuerdo con el tiempo establecido para cada tarea. Esto ayudará a que tus colaboradores no pierdan de vista sus actividades y las puedan finalizar en tiempo y forma. Además, esta herramienta posibilita medir cuánto le dedicas a cada tarea para saber si estás cobrando de manera justa por el trabajo desempeñado por todo el equipo y el tiempo invertido.



## Herramienta extra: Bizneo HR

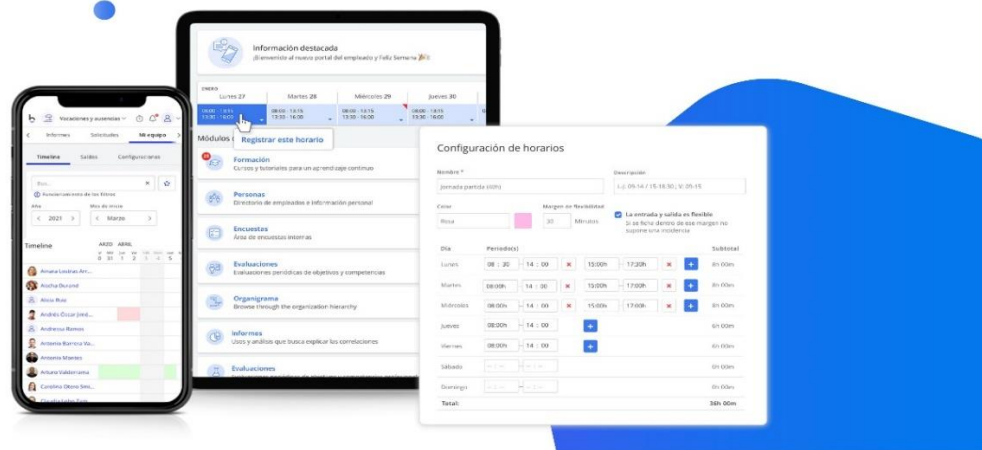
Para optimizar el control de las empresas te sugerimos la [herramienta de control horario](#) de Bizneo HR, que es mucho más que una herramienta para registrar las horas de trabajo. El sistema es totalmente personalizable y se adapta a todo tipo de empresas para facilitar tanto el ingreso del empleado como la revisión de las horas registradas por parte del supervisor.

En cuanto a las alternativas para controlar la asistencia encontramos métodos muy intuitivos tanto para empresas con políticas flexibles (teletrabajo, fichajes esperados, fichajes masivos) como para organizaciones con mayores restricciones para supervisar de forma exhaustiva el desempeño (restricciones de IP, contador de horas, geolocalización); incluyendo en ambos servicios el control de horas extra. Además, **el valor extra de la app de control horario** (ya disponible en Play Store) es que se puede combinar tanto con otros softwares de gestión del tiempo (vacaciones, turnos) como con soluciones tecnológicas para optimizar los procesos más rutinarios de Recursos Humanos.

**bizneo** |  Software de Gestión del Tiempo  
Control Horario, Vacaciones y Turnos

## Olvídate del excel

Profesionaliza el control de horas trabajadas, vacaciones, licencias y turnos desde una sola herramienta.



## Conclusión

Estas 15 herramientas de control te resultarán muy útiles dentro de tu empresa porque permitirán una mejor organización, al tiempo [que motivarás a tus colaboradores y aumentará la productividad.](#)

Si no conoces alguna de ellas o no las has utilizado, es un buen momento para hacerlo, sobre todo ahora que la mayoría de trabajos se está realizando de forma remota y puede ser complicado tener un control sobre los diferentes proyectos o tareas.

# ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE UN CUADRO DE MANDO?

[https://www.ambit-bst.com/blog/qu%C3%A9-es-y-para-qu%C3%A9-sirve-un-cuadro-de-mando#:~:text=Un%20cuadro%20de%20mando%20integral%20CMI%20\(Balanced%20Scorecard\)%20es%20una,empresa%20desde%20una%20perspectiva%20general.](https://www.ambit-bst.com/blog/qu%C3%A9-es-y-para-qu%C3%A9-sirve-un-cuadro-de-mando#:~:text=Un%20cuadro%20de%20mando%20integral%20CMI%20(Balanced%20Scorecard)%20es%20una,empresa%20desde%20una%20perspectiva%20general.)

**26 de febrero, 2020 13 minutos**

Es muy importante para cualquier empresa o negocio conocer lo que sucede en tiempo real. Disponer de esta visión global y real facilita la toma de decisiones, permitiendo a la empresa adelantarse a la competencia, actuar de forma ágil ante incidencias, detectar las tendencias del mercado y orientarse hacia el cliente.

Utilizar un cuadro de mando para monitorizar todos los parámetros de la empresa y disponer de una imagen real de lo que ocurre dentro y fuera de la misma es la herramienta ideal para directivos y gerentes. Con el cuadro de mando se conocerá cuál es la salud de la empresa y su evolución desde un punto de vista general.

En este texto profundizaremos sobre lo qué es un cuadro de mando, por qué es beneficioso su uso para una empresa y qué indicadores utiliza.

## **Qué es un cuadro de mando integral**

Un cuadro de mando integral CMI (*Balanced Scorecard*) es una herramienta de gestión empresarial que se utiliza para medir la situación y evolución de una empresa desde una perspectiva general. El cuadro de mando ofrece una serie de indicadores numéricos y gráficos (de control, financieros, de estocaje, y demás áreas de la empresa) que ofrecen una visión general, objetiva y en tiempo real que ayuda a la toma de decisiones de los directivos.

Inicialmente, los cuadros de mando estaban basados exclusivamente en datos financieros (balance y cuenta de resultados) y se realizaban cada 3 meses. Esta visión financiera de la empresa limitaba la capacidad de los gerentes a la hora de tomar decisiones, pues los datos de los que disponían representaban a la empresa en el pasado.

## **En qué se basa un cuadro de mando**

El cuadro de mando ofrece información sobre la situación de la empresa y sus objetivos, y se desarrolla teniendo en cuenta 4 perspectivas que están interrelacionadas entre sí:

- **Financiera.** A través de los indicadores financieros las empresas podrán maximizar su valor y crecimiento, por ejemplo, pueden aumentar ventas o reducir el coste de algunos procesos para ser más productivos. Estos valores pueden medirse

desde el cuadro de mando y ver si las estrategias para conseguir mejorarlos están funcionando de forma adecuada.

- **Cliente.** En el cuadro de mando deben recogerse métricas que midan el grado de relación con los clientes. Algunos de estos indicadores son la retención de clientes, satisfacción de clientes y rentabilidad de clientes.
- **Procesos internos.** Los procesos internos en una empresa agregan valor a sus productos y servicios, siendo, además, fundamentales para cualquier estrategia de reducción de costos. Dentro de los distintos tipos de procesos de una empresa se encuentran las acciones que se realizan en el día a día, los procesos de gestión y relación con los clientes, procesos de creación e innovación y procesos sociales.
- **Formación y desarrollo.** Bajo esta perspectiva, el cuadro de mando debe aportar información sobre los intangibles de la empresa como son el capital humano (habilidades, capacidades y competencias), el informativo y de comunicación (redes e infraestructura informática y de la comunicación) y el organizacional (capacidad y organización de la empresa para realizar los distintos procesos).

### **Qué indicadores debe incluir un cuadro de mando**

Las distintas métricas o KPIs (indicadores que miden el rendimiento) que ofrece un cuadro de mando deben ser elegidos con especial cuidado. Para poder tener una visión global y real de lo que sucede en la empresa estos indicadores deben representarse tanto en cifras como de manera visual.

Es muy útil utilizar el método semáforo para indicar el estado de cada indicador (verde para los que se encuentran en un rango normal, naranja los que tienen una pequeña desviación y rojo para aquellos con una desviación grave). Para determinar los rangos de cada indicador la empresa o los profesionales deben estudiar el mercado y su sector para marcar ellos mismos los rangos de estas métricas.

La cantidad de indicadores globales que debe mostrar un cuadro de mando debe encontrarse entre 15 y 20 y deben estar alineados con los objetivos fijados en la estrategia empresarial.

### **Qué son los indicadores de rendimiento**

Los CMI hacen uso de una serie de parámetros o métricas para mostrar las distintas informaciones sobre la empresa. A estos indicadores se les conoce como KPIs o indicadores de rendimiento.

Los indicadores de rendimiento permiten conocer si un proceso se está realizando de forma óptima (como se supone que debe realizarse) o si está sufriendo algún tipo de desviación. Estos parámetros son útiles para conocer cómo se están realizando los procesos, pero no indican la causa de las posibles desviaciones o variaciones de los mismos.

La medición de este tipo de indicadores debe realizarse con frecuencia para mostrar siempre en el cuadro de mando el valor que represente el estado actual, el pasado y nos permita hacer proyecciones. Muchos indicadores son inmediatos, existiendo otros a largo plazo que necesitan más tiempo para ser medidos.



La representación de estos valores dentro de un cuadro de mando se realizará de forma numérica y gráfica, para facilitar su análisis y la toma de decisiones.

Algunos ejemplos de distintos indicadores que pueden incluirse en un cuadro de mando son:

- Flujo de caja y valor agregado como indicadores financieros.
- Reconocimiento de marca o retención de clientes como indicadores de clientes.
- Tiempo de fabricación o costo de desarrollo como indicadores de procesos internos.
- Satisfacción de los empleados y productividad de los trabajadores como indicadores de formación y desarrollo.

Cada empresa —dependiendo de sus necesidades y actividad— decidirá qué indicadores incluirá dentro del cuadro de mando, para reflejar del modo más fiable y real posible la situación de la empresa teniendo en cuenta todas sus áreas.

### **Por qué utilizar un cuadro de mando**

Las empresas deben utilizar un cuadro de mando integrado ya que permite diseñar estrategias para conseguir unos objetivos relacionados entre sí, cuantificables a través de unos indicadores y relacionados con acciones empresariales que involucran a toda la organización.

Con el uso de un cuadro de mando la empresa dispone de información real de la situación de la empresa lo que le otorga una mayor capacidad de reacción ante desviaciones u otro tipo de problemas. El cuadro de mando marcará desviaciones de los objetivos a nivel global. Una vez detectadas, habrá que profundizar para encontrar las causas de dicha desviación.

### **Quién utiliza un cuadro de mando**

Los encargados de la toma de decisiones (gerentes, administradores, directivos, jefes de departamento, o cualquier otro empleado con capacidad para tomar decisiones) utilizan los datos que proporciona el cuadro de mando para poder planificar sus estrategias y diseñar las tácticas necesarias para lograr los objetivos. No obstante, el cuadro de mando general está pensado para que los gerentes de las empresas puedan tomar decisiones estratégicas.

Dentro de una estructura empresarial es posible utilizar un CMI centrado en un departamento, que muestre indicadores que faciliten la comprensión del estado actual del mismo, por ejemplo, un CMI de recursos humanos o ventas.

Las grandes empresas fueron las primeras en utilizar los cuadros de mando para poder diseñar y medir sus estrategias empresariales, pero no se trata de una herramienta exclusiva de grandes corporaciones. En pymes un cuadro de mando probablemente incluya distintos indicadores que los de un cuadro de una gran empresa, pero su utilidad para conocer el estado de la empresa, diseñar estrategias y aumentar la capacidad de reacción, es la misma.

## **Ventajas de utilizar un cuadro de mando**

Son innumerables las ventajas que ofrece el uso de un cuadro de mando dentro de una estructura empresarial. Entre los más importantes destacamos:

### **Muestra una visión global de la situación de la empresa**

Un cuadro de mando ofrece una visión global y detallada de la marcha del negocio, recogiendo distintos aspectos que son fundamentales para el buen desarrollo de la empresa, no solo centrándose en variables financieras. Esta visión global está basada en datos en tiempo real por lo que muestra una situación fidedigna de la empresa en ese momento.

### **Facilita el diseño y planificación de estrategias**

La visión general y en tiempo real que se tiene de la empresa a través de los indicadores de un cuadro de mando permite diseñar estrategias a medio y largo plazo, además de proporcionar información para la toma de decisiones rápidas (acciones a corto plazo).

Los datos que ofrece un cuadro de mando sobre las estrategias generadas, no solo se basan en los resultados, sino que tienen en cuenta otras variables importantes que tienen influencia en los procesos internos y externos de la empresa.

### **Ofrece información inteligente**

Un cuadro de mando ofrece datos sobre los procesos internos de la empresa que ayudan a la toma de decisiones por parte de la gerencia, que no tiene por qué estar al tanto de los por menores de esos procesos.

### **Reduce los posibles riesgos del mercado**

Con el uso de un CMI se tienen acceso a una visión de la evolución de la empresa, pudiendo analizar tendencias y adelantarse a acontecimientos, lo que reduce mucho los riesgos que genera el mercado.

### **Implica a la organización con la estrategia empresarial**

El cuadro de mando incluye indicadores bajo la perspectiva de la formación y desarrollo que tienen en cuenta el capital humano. Por lo tanto, ofrece información sobre la satisfacción, rendimiento y otros parámetros relacionados con el personal de la empresa, permitiendo tomar medidas para aumentar su implicación con los objetivos marcados en la estrategia.

De nada sirven los datos que ofrece el cuadro de mando si los distintos departamentos no realizan una correcta implementación de los mismos, de ahí la gran importancia de involucrar a todo el personal con la estrategia empresarial.

### **Mejora la comunicación interna**

La implicación de todos los empleados en la estrategia de la empresa se traduce en una mejora en el conocimiento de los objetivos y la comunicación entre los empleados. Los canales de comunicación interna tendrán un mayor flujo en ambas direcciones.

## **Permite valorar el éxito de la estrategia**

El cuadro de mando muestra indicadores que ofrecen unos valores numéricos, a través de los cuales se puede apreciar si la estrategia que se está desarrollando, está alcanzando los objetivos fijados previamente. El CMI ofrece datos reales y medibles por lo que es una herramienta potente y concreta para diagnosticar el estado actual de la empresa.

## **Desventajas de utilizar un cuadro de mando**

Utilizar un cuadro de mando tiene algunos riesgos que hay que tener en cuenta. Las empresas son entes dinámicos que evolucionan y cambian con el tiempo. Es por eso, que la elección del CMI adecuado es importante, así como la actualización del mismo, añadiendo o quitando los indicadores necesarios.

Un software profesional para la gestión de un cuadro de mando tiene un coste económico, normalmente una cuota mensual. Es importante elegir un CMI con un coste adecuado a las posibilidades financieras de la empresa, para que no represente un gasto desproporcionado.

Una mala elección o interpretación de los indicadores del cuadro de mando puede llevar a la toma de decisiones erróneas o no favorables para la empresa. Por eso, lo más aconsejable es disponer de un asesoramiento profesional sobre la configuración e interpretación del cuadro de mando, o la contratación de profesionales cualificados para ello.

## **Cuadro de mando flexible y personalizable**

La principal característica que debe ofrecer un cuadro de mando es la de ofrecer una visión integral de la situación de la empresa y su evolución. Sin embargo, las empresas son dinámicas y mucho más, en este mercado actual globalizado, donde la competencia y la innovación son constantes.

Es necesario que el cuadro de mando sea flexible y dinámico en este marco actual, permitiendo personalizar sus indicadores para poder mostrar la realidad de la empresa en todo momento. Un CMI no puede permanecer constante en el tiempo, sino que debe poder adaptarse, mostrando indicadores relevantes para la situación actual de la empresa en su entorno.

Utilizar un cuadro de mando en una empresa posibilita que la toma de decisiones por parte de la gerencia o directiva se vea facilitada al disponer de una visión global y real de la situación de la empresa. Se trata de una herramienta de gestión empresarial muy potente que tiene en cuenta todas las perspectivas dentro de una organización, y que implica a todo el capital humano en los objetivos marcados en la estrategia empresarial.

## **AMBIT BST**

**En AMBIT somos expertos desde hace más de 15 años en el desarrollo de estrategias y soluciones IT para tu compañía. Somos consultores e integradores en múltiples ámbitos, y si quieres conocer más de las soluciones que te podemos ofrecer, no dudes en [ponerte en contacto con nosotros](#).**

## ¿QUÉ ES Y EN QUÉ CONSISTE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)?

<https://www.iedge.eu/ines-lasanta-que-es-en-que-consiste-el-cuadro-de-mando-integral-cmi>

El **Cuadro de Mando Integral (CMI)**, es la traducción de "**Balanced Scorecard**". Es un sistema originalmente desarrollado para la medición de **procesos financieros**, el cual se ha convertido en un sistema integral de administración de la eficiencia o desempeño. El objetivo del **CMI** es dar a las empresas u organizaciones elementos para medir su éxito. El principio que lo sustenta es "*no se puede controlar lo que no se puede medir*". Es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades. Permite **monitorizar** mediante **indicadores**, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos. Es un medio para establecer y alcanzar las metas y objetivos estratégicos de su organización. Como enfoque de gestión y medición que es, permite la clarificación de la visión, la estrategia y la traducción en acción. Es un método para alinear el rendimiento del negocio con la estrategia organizacional.

El concepto de cuadro de mando deriva del concepto denominado «**tableau de bord**» en Francia, que, traducido de manera literal, vendría a significar algo como tablero de mandos o cuadro de instrumentos.

Es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: **finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento**, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.

El **CMI** clarifica y comunica la estrategia de la organización. Empieza a influir en la **estrategia** por medio de la alineación de unidades de negocio, de servicios compartidos y empleados a fin de ejecutar la estrategia formulada y distribuyendo recursos (fondos de capital, inversión discrecional y tecnología a nuevas iniciativas para implementar la estrategia). La dirección necesita oportunidades, pero, para media la evolución de la buena implantación de la estrategia y de su buen funcionamiento.

Las **reuniones de dirección** ofrecen un foro para que los ejecutivos trabajen conjuntamente en equipos para identificar problemas, evaluar cambios en el entorno de las operaciones y estratégico y consideren nuevas oportunidades que pueden haber aparecido desde que se formuló la estrategia. El **CMI**, es la agenda de estas reuniones en las que se traten de solucionar problemas que afecten a toda la

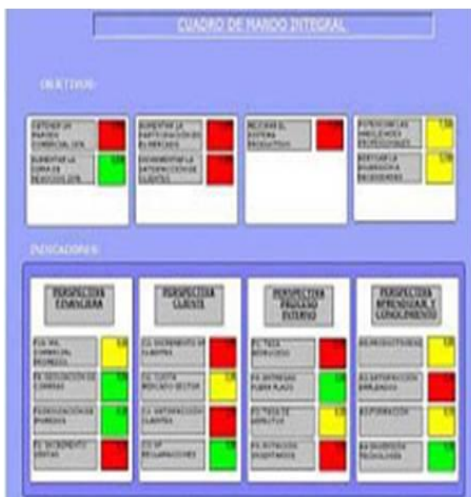
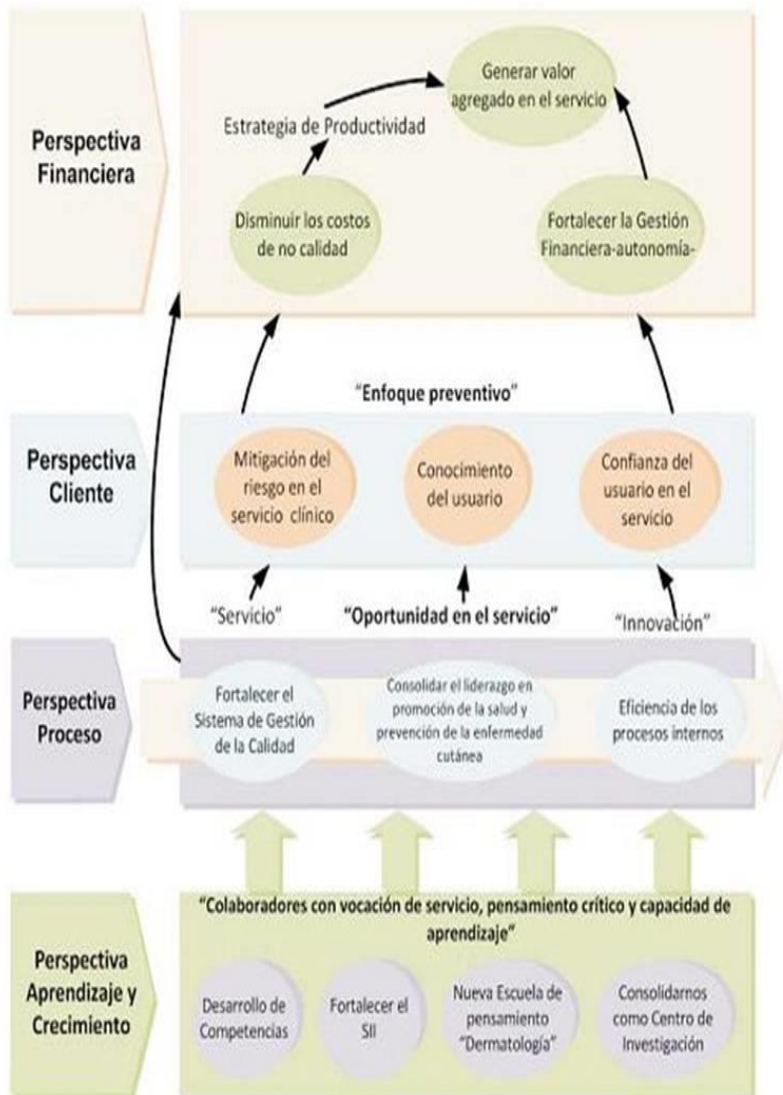


organización. Las reuniones promueven el trabajo en equipo y el aprendizaje organizacional.

Dando acceso al **CMI** a todos los empleados, la organización simplifica sus capacidades de identificación y solución de problemas, creación de oportunidades y de compartir conocimiento.

Con una frecuencia mucho menor se utiliza el concepto de **cuadro de mando operativo**, que es una utilidad de control enfocada a la monitorización de variables operativas, es decir, indicadores rutinarios ligados a áreas o departamentos específicos de la empresa. Su puesta en funcionamiento es más barata y sencilla, por lo que suele ser un buen punto de partida para aquellas compañías que intentan evaluar la implantación de un cuadro de mando integral.

El **CMI** además es una herramienta de control enfocada al seguimiento de **variables operativas**, es decir, variables pertenecientes a áreas o departamentos específicos de la empresa. La periodicidad puede ser diaria, semanal o mensual y está centrada en indicadores que generalmente representan procesos, por lo que su implantación y puesta en marcha es más sencilla y rápida. Es indispensable para alinear de forma coherente a las personas con el plan estratégico y de esta forma ayudar a conseguir los objetivos estratégicos de la organización.



Consideraciones sobre el Cuadro de Mando Integral:

- Se puede considerar como una aplicación que ayuda una compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia, mostrando de forma continuada cuándo las empresas y los empleados alcanzan los resultados definidos en su plan estratégico.
- Es el conjunto de mediciones claves que les proveen a los gerentes una visión rápida, pero comprensiva del desempeño de todo el negocio.
- Se puede definir como una filosofía práctica de gerenciamiento cuya principal característica es que mide los factores **financieros** y **no financieros** del estado de resultados de la empresa. Es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y estrategia a cinco medidas de desempeño. Permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.
- El Cuadro de Mando Integral provee una estructura para centrarse en los indicadores de cada proceso crítico tales como el plan de negocio, la distribución de recursos, estrategias y retroalimentación, aprendizaje, comportamiento ante los clientes internos y externos y hacia acciones comunitarias.
- El BSC, incluye mediciones financieras que le indican a los gerentes los resultados de las acciones tomadas, las cuales son complementadas con mediciones del cliente, procesos internos, aprendizaje e innovación; mediciones operativas que le proporcionan a los gerentes la información acerca de los impulsores de los resultados financieros del futuro.

El **Cuadro de Mando Integral** es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implican a la dirección de la empresa. En esto radica el valor diferencial y característico del **CMI**.

Al utilizar el CMI para integrar sus procesos de planificación y creación de presupuestos, las empresas pueden superar las barreras de la implementación estratégica. El presupuesto se transforma en una herramienta de gestión que dirige los recursos a las iniciativas estratégicas cruciales.

**¡Muchas gracias!**

**[Inés Lasanta](#)**

Profesora de **[Dirección de Finanzas](#)**

Nota: Para **aprender** de una forma práctica y rápida todo sobre la gestión de las operaciones en un departamento financiero y dirigir con éxito el área financiera de una empresa, les invitamos a que consulten la **[Especialidad Europea en Finanzas Estratégicas](#)** donde se formará con los mejores profesores de Europa y Latinoamérica y conocerá las mejores prácticas en el área financiera.

# ¿QUÉ ES EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI), PARA QUÉ SIRVE Y CÓMO CREARLO PASO A PASO?

<https://www.simla.com/blog/cuadro-de-mando-integral>

February 8, 2022

Evalúa correctamente la gestión global de tu negocio y crea estrategias más adecuadas para mejorar su desempeño. Seguramente has escuchado hablar acerca del **Cuadro de Mando Integral**, una de las herramientas más utilizadas en los negocios y *eCommerce* para dirigir de forma eficiente una empresa. En este artículo veremos con más detalle la importancia de esta herramienta para las compañías, para qué sirve y de qué manera puedes aplicarlo a tu negocio. Conoce todo lo que puede ofrecerte.

## ¿Qué es el Cuadro de Mando Integral?

El **Cuadro de Mando Integral (CMI)** o también conocido como *Balanced Scorecard (BSC)* es una herramienta de gestión empresarial cuyo principal objetivo es **evaluar el crecimiento** de una organización, **su rendimiento y sus objetivos estratégicos** para alcanzar metas a largo plazo.

Fue elaborada por **Robert Kaplan, David Norton y Maldonado**, y es considerada un sistema administrativo que ofrece una **visión empresarial global**, es decir, que va más allá de la perspectiva financiera.

## ¿Para qué sirve el CMI y por qué es importante para un negocio?

Responder a estas preguntas es muy sencillo, ya que gracias al **Cuadro de Mando Integral** los directivos de un negocio pueden tener una **visión global** del mismo **desde diferentes perspectivas**.

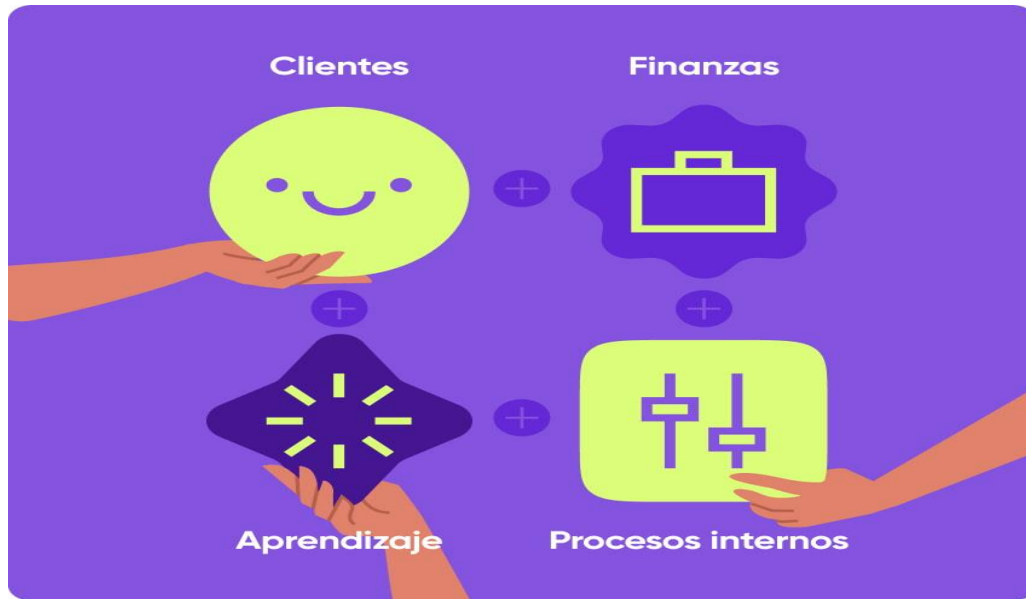
De esta forma, esta herramienta les permitirá **actuar rápidamente** cuando surjan problemas, y al mismo tiempo **tomar decisiones más acertadas**, aplicando estrategias inteligentes que **mejoren el desempeño** de su organización.

## ¿Cuáles son las 4 perspectivas del Cuadro de Mando Integral?

Este **instrumento de gestión organizacional** está formado por **4 perspectivas** en su estructura, las cuáles te explicamos detalladamente a continuación.

Te recomendamos no sobrecargar el CMI, es decir, intenta no utilizar más de siete indicadores por perspectiva para que pueda funcionar correctamente. Aunque, esto puede variar según las características de tu empresa.





### 1. Perspectiva financiera

Aquí, en el ámbito financiero, nos enfocamos en conocer la **capacidad presupuestal, el crecimiento, el valor de los accionistas y la rentabilidad** que tiene nuestro negocio.

Cuando analicemos estos datos, podremos **saber si las medidas estratégicas en funcionamiento de la empresa operan correctamente** con las estrategias generales y verificaremos al mismo tiempo si estas ayudan a obtener resultados óptimos.

### 2. Perspectiva del cliente

Desde la perspectiva del cliente, se analizan los detalles del mercado para saber qué necesita la empresa para **solucionar y cubrir las necesidades de nuestros consumidores**.

Esta permite que los directivos de las empresas puedan crear una **estrategia con base en los datos del mercado**, que les aportará mejores rendimientos a mediano y largo plazo.

### 3. Perspectiva de procesos internos

Aquí, se deben identificar los objetivos estratégicos que están relacionados con los procedimientos internos, es decir, aquellos que nos ayuden a identificar nuestras ventajas competitivas para sobresalir en nuestro sector y a mejorar para **asegurar la calidad, la rapidez y la agilidad en la operatividad del negocio**.

Generalmente, los elementos estudiados en este punto son los siguientes:

- Tiempos de respuestas
- Coste de los productos
- Implementación de nueva mercancía

#### 4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Ahora bien, por medio de este ámbito debemos plantearnos **qué debemos hacer para mejorar como empresa** y se enfoca en tres principales áreas:

- Clima laboral
- Apoyo tecnológico
- Capital humano

En esta perspectiva, los tutores y formadores de la empresa juegan un papel importante donde tienen que evaluar tanto la actitud y comunicación existente entre los trabajadores, así como la disponibilidad de los sistemas administrativos y el bienestar del empleado dentro de las instalaciones.

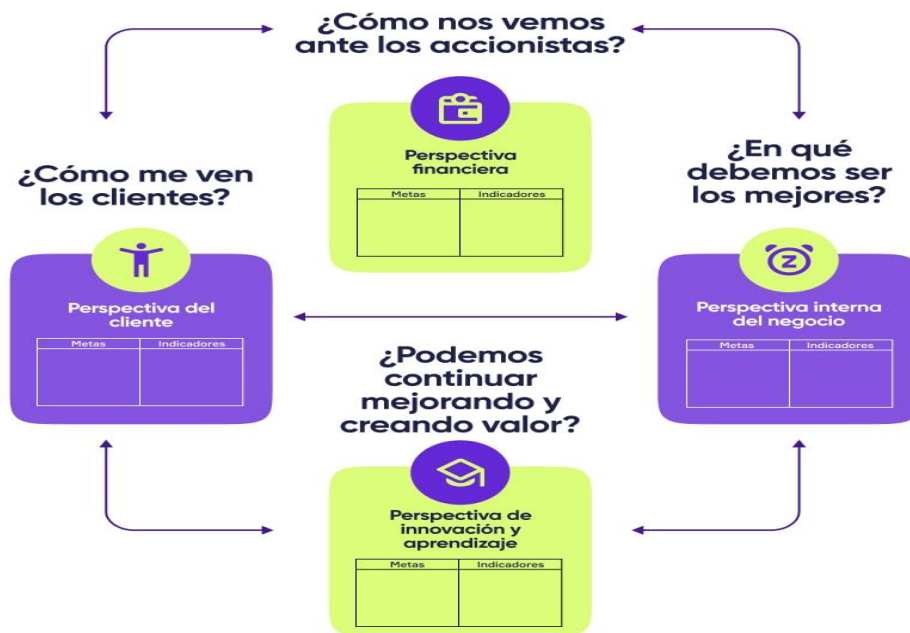
#### ¿Cómo se hace un Cuadro de Mando Integral o CMI?

En este punto, ya sabes en qué consiste el **Cuadro de Mando Integral** y sus perspectivas.

No olvides que **no es obligatorio utilizar todos los indicadores**, simplemente intenta usar aquellos que puedas observar regularmente.

Ahora veamos juntos los pasos a seguir para crear el **CMI** de tu negocio.

#### Cuadro de Mando Integral



#### 1. Definir la estrategia

Primero, debes establecer una estrategia empresarial general bien planteada. Incluso, antes de aplicar el CMI, debes establecer la **Misión, Visión y Valores de la empresa** (enlace), así como sus **objetivos estratégicos**.

¿Ya sabes qué objetivos implementarás? Entonces, tendrás que seguir adelante y decidir cuáles son las iniciativas estratégicas necesarias para cumplir tus objetivos,

## 2. Conocer los *stakeholders*

A continuación, debes saber quién es tu **público de interés o Buyer Persona**, es decir, proveedores, clientes, empleados, entre otros, que de alguna forma están vinculados con las labores y decisiones de la empresa.

Ten en cuenta que es fundamental identificarlos porque, de esta forma, sabremos cómo elaborar los lazos de cooperación con ellos para preservar su interés en la empresa.

## 3. Planificar los objetivos estratégicos

Dependiendo de las perspectivas que tenga nuestra empresa, podemos adaptarnos a unos objetivos luego de establecer la hoja de ruta del negocio:

- **Perspectiva financiera:** el principal objetivo será obtener ganancias, eficacia en función a los costes o salud financiera a través de la disminución de costos o la subida en las ventas.
- **Perspectiva del cliente:** en este ámbito debes enfocarte primordialmente en adquirir consumidores y mantener los clientes actuales, esto puedes lograrlo mejorando la experiencia del consumidor al comprar tus servicios o productos o aumentando el reconocimiento de tu marca.
- **Perspectiva de procesos internos:** en esta perspectiva tendrás que asegurar que los objetivos estén en concordancia con las anteriores perspectivas. Algunos objetivos que puedes implementar son: subida en la adquisición, integración vertical o agregarle un plus a los productos o servicios.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** los objetivos situados en este ámbito deben estar dirigidos a incrementar la capacidad I+D y la maximización de los recursos tecnológicos o del talento humano de la empresa.

Apóyate en otras herramientas estratégicas como el **Análisis DAFO y el Análisis CAME** para realizar una planificación más acertada y eficaz.

## 4. Elaborar el mapa estratégico

Una vez que hayas establecido las perspectivas y el conjunto de objetivos que forman cada ámbito de la empresa, podrás proceder a crear el **mapa estratégico**. En este mapa, debes indicar las causas-efecto que se produzcan entre cada perspectiva y procurar que estén en armonía con la empresa.

Opcionalmente, puedes **agrupar los distintos objetivos en temáticas** dejando de lado las perspectivas.

Considera que, si tienes una empresa comprometida en satisfacer a sus clientes, generarás consumidores felices que, a su vez, adquirirán más productos o servicios que ofrezca tu negocio.

## 5. Establecer indicadores claves de rendimiento (KPI)

Por último, tenemos que establecer las **métricas para evaluar los objetivos e iniciativas estratégicas** previamente pactadas.

No olvides que, si quieres seleccionar los objetivos apropiados, es esencial que la estrategia general de tu negocio esté correctamente determinada.

Generalmente se utilizan como base de 1 a 2 *KPIs* por perspectiva. Para cada una de ellas puedes aplicar alguno de los siguientes **indicadores**:

- **Perspectiva financiera:** en este ámbito se suele utilizar la disminución de costos, fuentes alternas de ingresos o el margen de utilidad.
- **Perspectiva del cliente:** principalmente será necesario centrarse en los indicadores que fortalezcan la satisfacción del consumidor, impulsar el reconocimiento de la marca o en la cuota del mercado.
- **Perspectiva de procesos internos:** hay que enfocarse en cuestiones como la optimización de la calidad en los productos, incrementar la capacidad de producción, disminuir el tiempo de fabricación o los costos.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** a través de estos indicadores lo recomendable es centrarse en mejorar las habilidades del talento humano de nuestro negocio, perfeccionar el funcionamiento de los sistemas administrativos y en crear un ambiente laboral apropiado.

## Conclusión

Como has podido ver, el **Cuadro de Mando Integral** es una herramienta de gestión bastante **flexible y útil** que te ofrece la posibilidad de conseguir una visión general de tu negocio.

De esta manera, puedes **evaluar** de forma sencilla el **rendimiento real de tu empresa** y aplicar las estrategias necesarias para garantizar el óptimo desarrollo de tu negocio.

**Ahora, con toda esta información, ¿crees que puedes crear el Cuadro de Mando Integral de tu empresa?**

¡Comparte con nosotros tus dudas en redes sociales y te ayudaremos a resolverlas!

**También te interesa ver:**

- [¿Qué es la Misión, Visión y Valores de una empresa?](#)
- [¿Qué es el Análisis PESTEL?](#)
- [¿Qué son las 5 Fuerzas de Porter?](#)
-



# EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI): QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE

<https://cmigestion.es/2012/10/23/el-cuadro-de-mando-integral-i-que-es-y-para-que-sirve/>

23 OCTUBRE, 2012

[FRANCISCO PÁEZ](#)

## [CUADRO DE MANDO INTEGRAL](#)

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo de gestión que traduce la estrategia en **objetivos** relacionados entre sí, medidos a través de **indicadores** y ligados a unos **planes de acción** que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa. Se trata de una herramienta de control de gestión, cuya función primordial es la **implantación y comunicación de la estrategia a toda la empresa**.

El CMI contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas



Lo más habitual en las organizaciones que disponen de **cuadros de mando** es que estén **basados en indicadores económico-financieros**, con lo cual se tiene una visión corto-placista del potencial de la organización.

El modelo de CMI diseñado por [Kaplan y Norton](#) (**Balanced Scorecard**) busca un cuadro de mandos «balanceado», dónde además de la perspectiva Financiera se

tienen en cuenta las otras tres grandes áreas a nivel estratégico dentro de las organizaciones: clientes, procesos y recursos.

- *Financiera* : ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?
- *Desarrollo y Aprendizaje*: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- *Procesos*: ¿En qué debemos sobresalir?
- *Clientes*: ¿Cómo nos ven los clientes?

El Cuadro de Mando Integral sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales. La diferencia con otros sistemas, es que en el Balanced Scorecard **los indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados**, una historia adecuada para las empresas de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito.

El Cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización.

Sin embargo, estos indicadores financieros son inadecuados para guiar y evaluar el viaje que las empresas de la era de la información deben hacer para crear un valor futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.



[businessballs.com](http://businessballs.com)

El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura.

Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando Integral derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde las cuatro perspectivas.

El Balanced Scorecard expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros: revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo.

## **CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI): TODO LO QUE DEBES SABER**

<https://blog.es.logicalis.com/analytics/cuadro-de-mando-integral-todo-lo-que-debes-saber>

**PUBLICADO EL 22/05/17 14:10**

### **Cuadro de mando: ¿Qué es?**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de **gestión empresarial** muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía, sus **objetivos estratégicos** y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. Gerentes y altos cargos la emplean por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo.

Saber establecer y comunicar la **estrategia corporativa** para alinear los recursos y las personas en una dirección determinada no es tarea sencilla, y un **Cuadro de Mando** resulta de gran ayuda para lograrlo. A través de sus indicadores de control, financieros y no financieros, se obtiene información periódica para un mejor seguimiento en el cumplimiento de los objetivos establecidos previamente, y una visión clara del desarrollo de la estrategia. Así, y gracias a esta **inteligencia empresarial**, la **toma de decisiones** resulta más sencilla y certera, y se pueden corregir las desviaciones a tiempo.

Sin embargo, a día de hoy, el balanced scorecard puede dar mucho más de sí. Cuando la sostenibilidad del negocio y su futuro **dependen de la visibilidad de los tomadores de decisiones y su capacidad de respuesta, es preciso dotar al CMI de un potente aliado: planning analytics y las soluciones cognitivas.**

El uso y aplicación de un **Cuadro de Mando Integral** combinado con capacidades de planificación analítica de última generación es, no sólo posible, sino también aconsejable, para empresas medianas y pequeñas. Su efectividad no depende del tamaño de la compañía, por lo que, tanto las grandes organizaciones como las PYMES pueden aprovecharse de sus enormes beneficios.

**Cuando se utiliza una metodología de Balanced Scorecard junto con el análisis avanzado de negocio, es posible impulsar la toma de decisiones estratégicas en toda la empresa.**

Medir el desempeño de la compañía hoy y su posible rendimiento futuro, conocer la alineación de las operaciones en marcha y de las que se iniciarán en el mañana o comprobar si se están alcanzando los objetivos estratégicos resulta imprescindible para impulsar la toma de decisiones. Ya no hace falta esperar, porque cada minuto cuenta, hoy no es preciso limitar el acceso al conocimiento a unos pocos, porque la organización es una maquinaria que se mueve al unísono. **Planning analytics hace posible empoderar al usuario con información de calidad, la que necesita para tomar acción.**

## **Cuadro de Mando Integral: Indicadores y estructura**

Cuatro son las perspectivas o puntos de vista que componen normalmente un **Cuadro de Mando Integral** y, desde las cuales se observa y recopila la información que será medida después. Aunque las que citamos a continuación son las más frecuentes, no son las únicas, ni siempre son las mismas: pueden variar en función de las características concretas de cada negocio.

Eso sí, para un buen aprovechamiento del Cuadro de Mando Integral, no se recomienda utilizar más de siete indicadores en cada perspectiva. Es conveniente no recargar excesivamente el CMI para que resulte operativo y realmente funcional.

### **1. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Se refiere a los recursos que más importan en la creación de valor: **las personas y la tecnología**. Incide sobre la importancia que tiene el concepto de aprendizaje por encima de lo que es en sí la formación tradicional. Los mentores y tutores en la organización juegan un papel relevante, al igual que la actitud y una comunicación fluida entre los empleados.

### **2. Perspectiva de procesos internos**

Las métricas desde esta perspectiva facilitan una valiosa información acerca del grado en que las diferentes áreas de negocio se desarrollan correctamente. **Indicadores en procesos de innovación, calidad o productividad pueden resultar clave, por su repercusión comercial y financiera.**

### **3. Perspectiva del cliente**

La **satisfacción del cliente** como indicador, sea cual sea el negocio de la compañía, se configura como un dato a considerar de gran transcendencia. Repercutirá en el posicionamiento de la compañía en relación al de su competencia, y reforzará o debilitará la **percepción del valor de la marca** por parte del consumidor.

#### 4. Perspectiva financiera

Refleja el propósito último de las organizaciones comerciales con ánimo de lucro: **sacar máximo partido de las inversiones realizadas**. Desde el punto de vista de los accionistas, se mide la capacidad de generar valor por parte de la compañía y, por tanto, de maximizar los beneficios y minimizar los costes.



#### CMI: Beneficios

Los beneficios son múltiples, pero dos son los más destacables:


1. Ofrece una amplia **visión** para un seguimiento detallado de la marcha **del negocio**, que engloba muchos aspectos, incluso más allá de los indicadores financieros, y permite observar otras variables decisivas en el buen desarrollo de la empresa.
2. Contempla la **evolución de la compañía** desde una perspectiva amplia, permite planificar **estrategias a medio y largo plazo**, además de generar la **información** necesaria para **tomar** también **decisiones** rápidas y evitar así situaciones indeseadas.
3. Con la plataforma de **Planning Analytics** logra llegar al nivel deseado en materia de escalabilidad, gobierno de datos y seguridad informática. Y si ya con Cognos Analytics se lograba un excelente rendimiento para reducir costes de migración de información y tiempos, hoy, **con la computación cognitiva que la plataforma**



Watson pone a disposición de la compañía, los datos se convierten en rentabilidad.

## CMI: ¿Cómo implementarlo?

La primera etapa es la que corresponde al **diseño de la estrategia**. Este diseño se inicia con un análisis de la situación actual que permite saber dónde se encuentra la empresa y hacia dónde se dirige, lo que se conoce como misión y visión corporativas. Posteriormente, **se define la estrategia**, la manera cómo la compañía irá avanzando hacia la visión, y **se establecen los objetivos**, más concretos y cercanos en el tiempo. La **determinación de los indicadores** será un punto clave para monitorizar correctamente el desarrollo del proceso y **evaluar los resultados** de las acciones. Toda la organización deberá conocer los detalles del plan estratégico y la hoja de ruta, con el fin de alinear esfuerzos en una única dirección y con un solo propósito. La **transparencia** y la **consistencia** constituyen dos valores que guiarán los procedimientos.



ebook gratuito

## 12 Claves para la Definición de un Cuadro de Mando Integral

Descubre en esta guía introductoria los mejores consejos para la creación de un Cuadro de Mando Integral

DESCARGAR EBOOK ▾

El CMI o **Balanced Scorecard**, en terminología anglosajona, fue creado por dos profesores de la Universidad de Harvard en 1990, Robert S. Kaplan y David P. Norton.

## CUADRO DE MANDO INTEGRAL

[https://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro\\_de\\_mando\\_integral](https://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral)

El concepto de **Cuadro de mando Integral** – CMI (**Balanced Scorecard** – BSC) Se presentó en el número de enero/febrero de **1992** de la revista **Harvard Business Review**, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, **Robert Kaplan y David Norton**, plantean el CMI

como un sistema de administración o sistema administrativo (*management system*), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa. Según estos dos consultores, gestionar una empresa teniendo en cuenta solamente los indicadores financieros tradicionales (existencias, inmovilizado, ingresos, gastos,...) olvida la creciente importancia de los activos intangibles de una empresa (relaciones con los clientes, habilidades y motivaciones de los empleados,...) como fuente principal de ventaja competitiva.<sup>1</sup>

De ahí surge la necesidad de crear una nueva metodología para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y [estrategia](#), proporcionando a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio. El CMI es una herramienta de [administración de empresas](#) que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por [el plan estratégico](#). Adicionalmente, un sistema como el CMI permite detectar las desviaciones del plan estratégico y expresar los objetivos e iniciativas necesarios para reconducir la situación.

Según el libro *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y [accionistas](#). El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas- más que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio".

El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Desarrollo y Aprendizaje (Learning and Growth): ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Interna del Negocio (Internal Business): ¿En qué debemos sobresalir?
- Del cliente (Customer): ¿Cómo nos ven los clientes?
- Financiera (Financial): ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

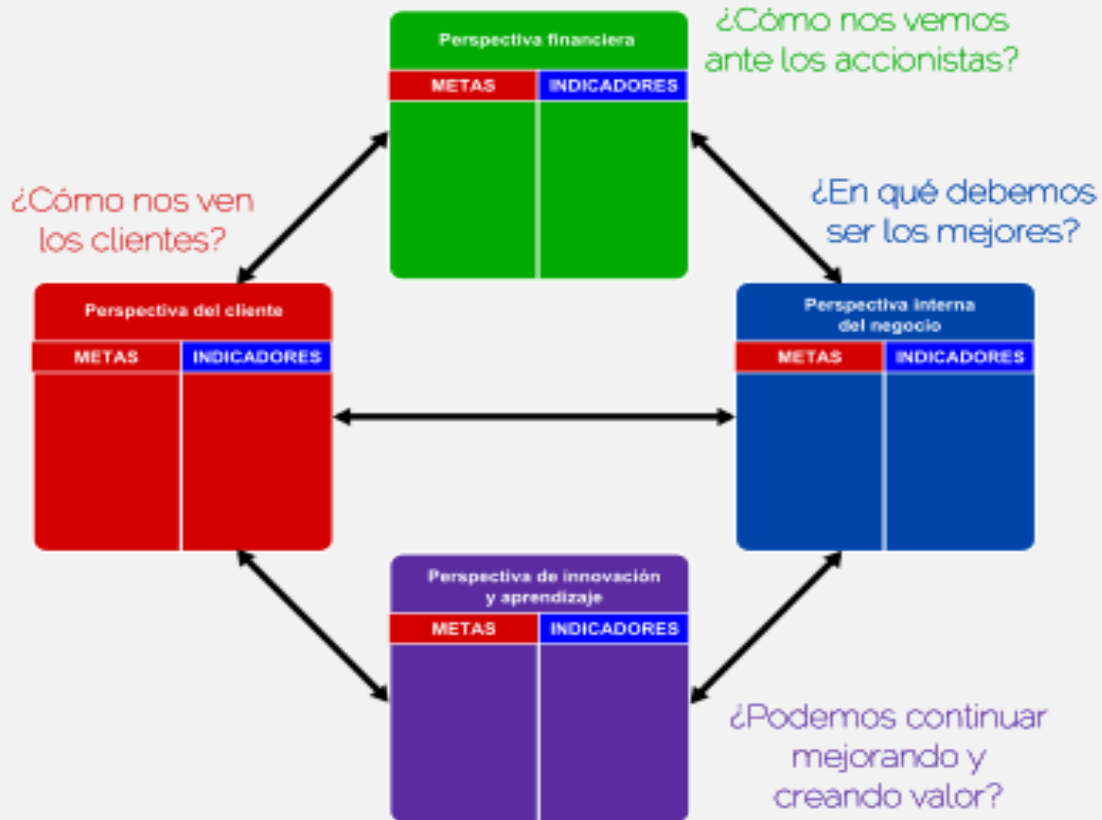
**¿Esta página se cargó con suficiente rapidez?**

Sí/No lo sé/No

Para obtener más información, consulta la [declaración de privacidad](#) de esta encuesta.

# Balance Scorecard

Cuadro de Mando Integral



Representación simple del Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard)

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.



## Índice

- 1 Perspectivas
  - 1.1 Perspectiva financiera

- 1.2 Perspectiva del cliente
- 1.3 Perspectiva de procesos
- 2 Características del Cuadro de Mando Integral
- 3 Tipos de cuadro de mando
  - 3.1 Cuadro de mando operativo
- 4 Puesta en práctica del Cuadro de Mando
- 5 Elaboración y contenido del Cuadro de Mando
  - 5.1 Elaboración del Cuadro de Mando
  - 5.2 Contenido del Cuadro de Mando
- 6 A tener en consideración
- 7 Otros temas relacionados
- 8 Herramientas BSC Gratuitas
- 9 Véase también
- 10 Referencias
- 11 Bibliografía
- 12 Enlaces externos

Perspectivas [\[editar\]](#)

---

### **Perspectiva financiera** [\[editar\]](#)

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la compañía, y muestran el *pasado* de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse *cierres* que aseguren la compilación y consistencia de la información. Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como *conducir a 100 km/h mirando por el espejo retrovisor*.

"Este comentario es exagerado pues existe una herramienta llamada presupuesto que se realiza anualmente y se ajusta cada tres meses, presentando estados financieros proyectados con margen de error de 5 a 10%.

Lo que es posible, es utilizar el CMI como una herramienta adicional para ver de mejor forma las estrategias utilizadas en el presupuesto proyectado."

Esta perspectiva abarca el área de las necesidades de los accionistas. Esta parte del BSC se enfoca a los requisitos necesarios para crear valor para el accionista como: las ganancias, rendimiento económico, desarrollo de la compañía y rentabilidad de la misma.

Valor Económico Agregado (EVA), [Retorno sobre capital empleado](#) (ROCE), Margen de Operación, Ingresos, Rotación de Activos son algunos indicadores de esta perspectiva.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Metodología DuPont.
- Índice de rendimiento del capital invertido (en la mayoría de los casos).

### **Perspectiva del cliente**[\[editar\]](#)

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos. Con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes integrándolos en una [propuesta de valor](#), para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

La Perspectiva de clientes, como su nombre indica, está enfocada a la parte más importante de una empresa: sus clientes, puesto que sin consumidores no existe ningún tipo de mercado. Por consiguiente, se deberán cubrir las necesidades de los compradores entre las que se encuentran los precios, la calidad del producto o servicio, tiempo, función, imagen y relación. Cabe mencionar que todas las perspectivas están unidas entre sí. Esto significa que para cubrir las expectativas de los accionistas también se deben cubrir las de los consumidores para que compren y se genere una ganancia. Algunos indicadores de esta perspectiva son: satisfacción de clientes, desviaciones en acuerdos de servicio, reclamos resueltos sobre el total de reclamos, e incorporación y retención de clientes.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente (PEC).

Usualmente se consideran cuatro categorías, a saber:



- Tiempo.
- Calidad.
- Rendimiento y servicio.
- Costo. (precio es solo parte del costo), otras partes son: Transporte, tiempo perdido entre fallas, etc.)

Los instrumentos que usualmente se utilizan para obtener el valor de tales indicadores son entrevistas y encuestas:

- Hechas por la misma empresa.
- Hechas por un tercero independiente.

### **Perspectiva de procesos**[\[editar\]](#)

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la [cadena de valor](#).

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- Procesos de operaciones: Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de gestión de clientes. Indicadores: selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- Procesos de innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: porcentaje de productos nuevos, porcentaje productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- Procesos relacionados con el medio ambiente y la comunidad. Indicadores típicos de gestión ambiental, seguridad e higiene en el trabajo y [Responsabilidad Social Corporativa](#).

Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyright (marcas registradas), entre otras.

### **Características del Cuadro de Mando Integral**[\[editar\]](#)

En la actualidad -debido a las turbulencias del entorno empresarial, influenciado en la mayoría de los casos por una gran presión competitiva, así como por un auge de la tecnología- es cuando comienza a tener una amplia trascendencia.

El concepto de cuadro de mando deriva del concepto denominado "tableau de bord" en Francia, que, traducido de manera literal, vendría a significar algo como tablero de mandos o cuadro de instrumentos.

A partir de los años 80, es cuando el Cuadro de Mando pasa a ser, además de un concepto práctico, una idea académica, ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones, la tendencia del mismo era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo.

Para entonces, los principios básicos sobre los que se sostenía el Cuadro de Mando ya estaban estructurados, es decir, se fijaban unos fines en la entidad, cada uno de estos eran llevados a cabo mediante la definición de unas variables clave, y el control era realizado a través de indicadores.

Básicamente, y de manera resumida, podemos destacar tres características fundamentales de los cuadros de mando:

1. La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo estas últimas el producto resultante de las demás.
2. La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
3. La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de Mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión.

#### Tipos de cuadro de mando [\[editar\]](#)

---

A la hora de elaborar los cuadros de mando, muchos son los criterios que se pueden entremezclar, siendo los que a continuación se describen, algunos de los más importantes, para clasificar tales herramientas de apoyo a la toma de decisiones:

- El horizonte de tiempo.
- Los niveles de responsabilidad y/o delegación.
- Las áreas o departamentos específicos.

Otras clasificaciones:

- La situación económica.
- Los sectores económicos.
- Otros sistemas de información.

En la actualidad, no todos los cuadros de mando integral están basados en los principios de Kaplan y Norton, aunque sí influenciados en alguna medida por ellos. Por este motivo, se suele emplear con cierta frecuencia el término **dashboard**, que refleja algunas características teóricas del cuadro de mando. De forma genérica, un *dashboard* engloba a varias herramientas que muestran información relevante para la empresa a través de una serie de indicadores de rendimiento, también denominados KPIs (*key performance indicators*). Cabe señalar que un "dashboard" puede no ser equilibrado, término que evoca al "Balanced" Scorecard, es decir un

equilibrio entre indicadores que visualicen en forma transversal la organización o empresa y que quizás para un "dashboard" solo puede buscar y dirigir su mirada a un conjunto focalizado y parcial de indicadores.

El modelo de CMI desarrollado por Kaplan y Norton (Balanced Scorecard) se compone por un cuadro de mandos "balanceado". En este, aparte de los indicadores financieros, destacan tres aspectos estratégicos más: los clientes, los procesos internos y los recursos.<sup>2</sup>

### **Cuadro de mando operativo**[\[editar\]](#)

Los **Cuadros de Mando (CM)** son herramientas de control empresarial orientadas al monitoreo de los objetivos de la empresa o de las diferentes áreas de negocio a través de indicadores. En función de la naturaleza de los indicadores estaríamos hablando de **Cuadro de Mandos Estratégico (CME)** si se trata de indicadores estratégicos u **Cuadro de mandos Operativo (CMO)** si los indicadores son operativos, es decir, indicadores rutinarios ligados a áreas o departamentos específicos de la empresa (las áreas suelen ser procesos).<sup>3</sup>

La periodicidad de los CMO puede ser diaria, semanal o mensual, y además está focalizado en indicadores que generalmente representan procesos, por lo que su puesta en funcionamiento es más barata y sencilla y suele ser un buen punto de partida para aquellas compañías que intentan evaluar la implantación de un cuadro de mando integral.<sup>4</sup>

El CMO en línea es fundamental en momentos críticos.

### **Puesta en práctica del Cuadro de Mando**[\[editar\]](#)

---

Seis serán las etapas propuestas:

1. Análisis de la situación y obtención de información.
2. Análisis de la empresa y determinación de las funciones generales.
3. Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo.
4. Señalización de las variables críticas en cada área funcional.
5. Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control.
6. Configuración del cuadro de mando según las necesidades y la información obtenida.

En una primera etapa, la empresa debe conocer en qué situación se encuentra, valorar dicha situación y reconocer la información con la que va a poder contar en cada momento o escenario, tanto la del entorno como la que maneja habitualmente.

Esta etapa se encuentra muy ligada con la segunda, en la cual la empresa habrá de definir claramente las funciones que la componen de manera que puedan ser estudiadas las necesidades según los niveles de responsabilidad en cada caso y poder concluir cuáles son las prioridades informativas que se han de cubrir, cometido que se llevará a cabo en la tercera de las etapas.

Por otro lado, en una cuarta etapa se han de señalar las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional. Estas variables son ciertamente distintas en cada caso, ya sea por los valores culturales y humanos que impregnan la filosofía de la empresa en cuestión, o ya sea por el tipo de área que se esté analizando. Lo importante en todo caso, es determinar cuáles son las más importantes en cada caso para que se pueda llevar a cabo un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones.

Posteriormente, y en la penúltima de nuestras etapas, se ha de encontrar una correspondencia lógica entre el tipo de variable crítica determinada en cada caso, y la ratio, valor, medida, etc., que nos informe de su estado cuando así se estime necesario. De este modo podremos atribuir un correcto control en caos. **Con base en las relaciones de causa-efecto, se elabora un [Mapa estratégico](#) (Si bien la traducción literal de *Strategy Map* es *Mapa de la estrategia*) que permite ver ágilmente la evolución de los indicadores y tomar acciones tendientes a modificarlos.**

En último lugar, se debe configurar el cuadro de mando en cada área funcional, y en cada nivel de responsabilidad de manera que albergue siempre la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar decisiones acertadas.

#### Elaboración y contenido del Cuadro de Mando[\[editar\]](#)

Los responsables de cada uno de los cuadros de mando de los diferentes departamentos han de tener en cuenta una serie de aspectos comunes en cuanto a su elaboración. Entre dichos aspectos cabría destacar los siguientes:

- Los cuadros de mando han de presentar solo aquella información que resulte ser imprescindible, de una forma sencilla y por supuesto, sinóptica y resumida.
- El carácter de estructura piramidal entre los cuadros de mando, ha de tenerse presente en todo momento, ya que esto permite la conciliación de dos puntos básicos: uno, que cada vez más se agreguen los indicadores hasta llegar a los más resumidos y dos, que a cada responsable se le asignen solo aquellos indicadores relativos a su gestión y a sus objetivos.
- Se debe destacar lo verdaderamente relevante, ofreciendo un mayor énfasis en cuanto a las informaciones más significativas.
- No se puede olvidar la importancia que tienen tanto los gráficos, tablas y/o cuadros de datos, etc., ya que son verdaderos nexos de apoyo de toda la información que se resume en los Cuadros de Mando.
- La uniformidad en cuanto a la forma de elaborar estas herramientas es importante, ya que esto permitirá una verdadera regularización de los informes con los que la empresa trabaja, así como facilitar las tareas de comparación de resultados entre los distintos departamentos o áreas.

De alguna manera, lo que se incorpore en esta herramienta, será aquello con lo que se podrá medir la gestión realizada y, por este motivo, es muy importante establecer

en cada caso qué es lo que hay que controlar y cómo hacerlo. En general, el Cuadro de Mando debe tener cuatro partes bien diferenciadas:

- Primero: se deben constatar de forma clara, cuáles son las variables o aspectos claves más importantes a tener en cuenta para la correcta medición de la gestión en un área determinada o en un nivel de responsabilidad concreto.
- Segundo: en la que estas variables puedan ser cuantificadas de alguna manera a través de los indicadores precisos, y en los períodos de tiempo que se consideren oportunos.
- Tercero: en alusión al control de dichos indicadores, será necesaria la comparación entre lo previsto y lo realizado, extrayendo de algún modo las diferencias positivas o negativas que se han generado, es decir, las desviaciones producidas.
- Cuarto: es fundamental que con imaginación y creatividad se consiga que el modelo de Cuadro de Mando que se proponga en una organización ofrezca soluciones cuando así sea necesario.

### **Elaboración del Cuadro de Mando**[\[editar\]](#)

No se deben perder de vista los objetivos elementales que se pretenden alcanzar mediante el Cuadro de Mando, ya que, sin fines a alcanzar, difícilmente se puede entender la creación de ciertos informes. Entre dichos objetivos podemos considerar que:

- Ha de ser un medio informativo destacable. Sobre todo, ha de conseguir eliminar en la medida de lo posible la burocracia informativa en cuanto a los diferentes informes con los que la empresa puede contar.
- Debe ser una herramienta de diagnóstico. Se trata de especificar lo que no funciona correctamente en la empresa, en definitiva, ha de comportarse como un sistema de alerta. En este sentido, tenemos que considerar dos aspectos:
- Se han de poner en evidencia aquellos parámetros que no marchan como estaba previsto. Esta es la base de la gestión por excepción, es decir, el Cuadro de Mando ha de mostrar en primer lugar aquello que no se ajusta a los límites absolutos fijados por la empresa y, en segundo lugar, advertir de aquellos otros elementos que se mueven en niveles de tolerancia de cierto riesgo.
- Esta herramienta debe seleccionar tanto la cantidad como la calidad de la información que suministra en función de la repercusión sobre los resultados que vaya a obtener.
- En relación a la confrontación entre realizaciones y previsiones ha de ponerse de manifiesto su eficacia. El análisis de las desviaciones es básico a la hora de estudiar la trayectoria de la gestión, así como en el proceso de toma de decisiones a corto plazo.



- Debe promover el diálogo entre todos. Mediante la exposición conjunta de los problemas por parte de los distintos responsables, se puede avanzar mucho en cuanto a la agilización del proceso de toma de decisiones. Es preciso que se analicen las causas de las desviaciones más importantes, proporcionar soluciones y tomar la vía de acción más adecuada.
- Ha de ser útil a la hora de asignar responsabilidades. Además, la disponibilidad de información adecuada, facilita una comunicación fluida entre los distintos niveles directivos y el trabajo en grupo que permite mejorar resultados.
- Ha de ser motivo de cambio y de formación continuada en cuanto a los comportamientos de los distintos ejecutivos y/o responsables. Ha de conseguir la motivación entre los distintos responsables. Esto ha de ser así, sobre todo por cuanto esta herramienta será el reflejo de su propia gestión.
- Por último y como objetivo más importante esta herramienta de gestión debe facilitar la toma de decisiones. Para ello, el modelo debería en todo momento:
- Facilitar el análisis de las causas de las desviaciones. Para ello se precisaría de una serie de informaciones de carácter complementario en continuo apoyo al Cuadro de Mando además de la que pudiera aportar el "Controller", ya que en muchas ocasiones disfruta de cierta información de carácter privilegiado que ni siquiera la Dirección conoce.
- Proporcionar los medios para solucionar dichos problemas y disponer de los medios de acción adecuados.
- Saber decidir cómo comportarse. En cierto modo, estaríamos haciendo referencia a un sistema inteligente, a un sistema que se nutre de la propia trayectoria de la empresa, y que, cada vez mejor, suministra información y un modo de actuar óptimo.

Los principales elementos que pueden hacer que el Cuadro de Mando muestre notables diferencias con respecto a otras herramientas contables y de gestión son:

- El carácter de la información utilizada.
- La relación entre el Cuadro de Mando y el perfil característico de la persona destinataria.
- La solución de problemas mediante acciones rápidas.
- Informaciones sencillas y poco voluminosas.

En relación con el tipo de información utilizada, el Cuadro de Mando, aparte de reunir información de similares características que la empleada en las distintas disciplinas de naturaleza contable, es decir, financiera, debe contener información de carácter no financiero. Ya desde su presentación como una herramienta útil de gestión, el Cuadro de Mando se destacaba por su total flexibilidad para recoger tal información.

Otro aspecto a destacar, es la relación mutua que ha de existir entre el Cuadro de Mando y el perfil de la persona a quien va destinado. Precisamente, las necesidades

de cada directivo, han de marcar la pauta que caracterice y haga idónea a esta herramienta en cada caso y situación, sobre todo con respecto al nivel de mayor responsabilidad de la jerarquía actual de la empresa, debido a que se precisa un esfuerzo mucho mayor de generalidad y síntesis.

Un rasgo más del Cuadro de Mando es la solución de problemas mediante acciones rápidas. Cuando se incorporan indicadores de carácter cualitativo al Cuadro de Mando, en cierto modo, estos están más cerca de la acción que los propios indicadores o resultados financieros. Asimismo, estos indicadores nominales nos dan un avance en cuanto a qué resultados están por alcanzarse.

El último de los rasgos que diferenciarían al Cuadro de Mando es el hecho de utilizar informaciones sencillas y poco voluminosas. Las disciplinas y herramientas contables habituales precisan una mayor dedicación de tiempo de análisis y de realización y, al momento de la toma de decisiones siempre necesita de otros aspectos que en un principio no formaban parte de su marco de acción.

El Cuadro de Mando se orienta hacia la reducción y síntesis de conceptos, es una herramienta que, junto con el apoyo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, puede y debe ofrecer una información sencilla, resumida y eficaz para la toma de decisiones.

CMI vs ISO. El Cuadro de mando integral es compatible con otros modelos de gestión de la Calidad, como la ISO9001, ISO TS 16949, etc. Si bien, estas normas de calidad, se centran más bien en el control de proceso interno y no establecen las relaciones de causa efecto entre las distintas perspectivas desde la perspectiva financiera hasta la perspectiva de aprendizaje y desarrollo. El CMI es perfectamente compatible con estos modelos de calidad y en los sectores muy desarrollados, es común compaginar distintos modelos: Lean, ISO y CMI.

### **Contenido del Cuadro de Mando**[\[editar\]](#)

En relación con las principales variables a tener en cuenta en la Dirección General, Direcciones Funcionales y Subdirecciones Funcionales, se concluye que no existe una única fórmula para todas las empresas, sino que para cada tipo de organización habrá que tomar unas variables determinadas con las que llevar a cabo la medición de la gestión.

Es importante tener en cuenta que el contenido de cualquier Cuadro de Mando, no se reduce tan solo a cifras o números, ha de ser un contenido muy concreto para cada departamento o para cada responsable. De igual manera, se ha de tener presente que la información que se maneja en un Cuadro de Mando determinado puede ser válida para otro.

Con respecto a los indicadores, estos son elementos objetivos que describen situaciones específicas, y que tratan de medir de alguna manera las variables propuestas en cada caso. Al analizar los indicadores necesarios, se establece una distinción básica entre los financieros y no financieros.

El Cuadro de Mando se nutre de todo este tipo de indicadores, tiene en cuenta los aspectos prospectivo y retrospectivo, configurando un punto de vista global mucho

más completo y eficaz. Su función es conjugar una serie de elementos para suministrar una visión de conjunto y ofrecer soluciones en cada caso.

La mayoría de las técnicas tienen como elemento común, el mostrar las relaciones que existen entre las categorías de las variables más que entre las propias variables. El Cuadro de Mando, no debe profundizar tanto en estas técnicas, sino en la obtención de la información mínima necesaria, para que, junto a las variables de carácter monetario, pueda llevar a cabo la ya mencionada gestión globalizada.

A tener en consideración[\[editar\]](#)

---

- Aprendizaje: ¿Cómo debe nuestra organización aprender e innovar para alcanzar sus objetivos?
- Procesos Internos: ¿En qué procesos debemos ser excelentes?
- Clientes: ¿Qué necesidades de los clientes debemos atender para tener éxito?
- Financiera: ¿Qué objetivos financieros debemos lograr para ser exitosos?

De modo previo, al abordar la presentación del Cuadro de Mando, se debe resaltar una cuestión que es de gran importancia en relación a su contenido. Se trata del aspecto cualitativo de esta herramienta, ya que hasta el momento no se le ha prestado la importancia que se merece y, sobre todo, porque existen numerosos aspectos como el factor humano, cuyo rendimiento queda determinado por el entorno que le rodea en la propia organización, y estas cuestiones rara vez se toman en cuenta.

La empresa -desde una perspectiva meramente global- constituye un conjunto de vínculos más o menos establecidos y de recursos compartidos con un fin común. Asimismo, se puede señalar que la empresa en sí representa un conjunto de subsistemas de información, claramente definidos y normalizados.

Otros temas relacionados[\[editar\]](#)

---

**Información y Fluidez.** La información que puede obtener y utilizar la empresa, según cuál sea su naturaleza, puede ser válida para unos u otros Cuadros de Mando. La información que contienen los CMI pueden dividirse en dos grandes áreas: externa e interna.

Cabe señalar que con más frecuencia la preocupación de las empresas por contar con sistemas organizados, ágiles y fluidos de comunicación entre todos los niveles de responsabilidad va en aumento debido a las crecientes exigencias del mercado en materia de actualización y tecnología que les permitan posicionarse y perpetuar una posición en dicho mercado. Dicha comunicación se da a través de los canales que se establezcan y hagan posible que el personal, por medio del conocimiento claro de los temas que les afectan, pueda sentirse más involucrados en sus tareas diarias.

**Relación causa-efecto.** Entre los diversos objetivos de una Compañía, pueden establecerse relaciones de causa-efecto. Esto es, hallar una relación entre la variación de las métricas de un objetivo y las de otro a lo largo del tiempo. Esto

permite predecir cómo se comportarán algunas métricas en el futuro a partir del análisis de otras en el momento actual; y tomar alguna decisión que permita cambiar el rumbo de los acontecimientos.

Herramientas BSC Gratuitas[[editar](#)]

---

- [OLUCARO Dashboard](#) (Español/Ingles)
- [BSC Designer](#) (Español/Ingles)

Véase también[[editar](#)]

---

- [Almacén de datos \(Datawarehouse\)](#)
- [Control de gestión](#)
- [Datamart](#)
- [Empoderamiento](#)
- [Inteligencia empresarial \(Business Intelligence\)](#)
- [Know-how](#)
- [Plan estratégico](#)
- [Dinámica de sistemas](#)
- [Sistema complejo](#)
- [Sistema dinámico](#)
- [Sistemas de soporte a decisiones](#)
- [Sistemas de información ejecutiva](#)
- [Composición de un Sistema de trazabilidad](#)
- [Tablero de control](#)
- [Valor económico agregado](#)

Referencias[[editar](#)]

---

1. ↑ Leader Summaries (ed.). [«Resumen del libro Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, de Robert S. Kaplan y David P. Norton»](#). Consultado el 15 de noviembre de 2014.
2. ↑ [«Cuadro de Mando Integral»](#). *CMI Gestión*. Consultado el 22 de marzo de 2021.
3. ↑ <http://www.cic.es/Solucion.aspx?Dep=1&Pag=CuadrosMando>
4. ↑ <http://blog.apesoft.es/blog/2006/5/22/tipos-de-cuadro-de-mando-conozca-las-diferencias.html>

Bibliografía[[editar](#)]

---

- Kaplan, Robert S. y David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996. [[1](#)]

- Olve, Nils-Göran, Jan Roy y Magnus Wetter, *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, Chichester, UK: John Wiley & Sons, 1999.
- Kaplan, Robert S. y David P. Norton, *The Strategy-focused organization*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000.
- Paul R. Niven, *El Cuadro de Mando Integral*, Barcelona 2003, Gestión 2000.

## CUADRO DE MANDO INTEGRAL

[https://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/cuadro\\_mando\\_integral.aspx](https://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx)

El Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como **Balanced Scorecard (BSC)** o **dashboard**, es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades.

También se puede considerar como una aplicación que ayuda a una compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia, mostrando de forma continuada cuándo la empresa y los empleados alcanzan los resultados definidos en su [plan estratégico](#).

### Diferencia con otras herramientas de Business Intelligence

El Cuadro de Mando Integral se diferencia de otras herramientas de Business Intelligence, como los Sistemas de Soporte a la Decisión (DSS) o los Sistemas de Información Ejecutiva (EIS), en que está más orientados al seguimiento de indicadores que al análisis minucioso de información. Por otro lado, es muy común que un CMI sea controlado por la dirección general de una compañía, frente a otras herramientas de Business Intelligence más enfocadas a la dirección departamental. El CMI requiere, por tanto, que los directivos analicen el mercado y la estrategia para construir un modelo de negocio que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes de la empresa ([plan estratégico](#)). Una vez que lo han construido, los responsables de la organización utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del CMI.



## Tipos de Cuadros de Mando

El **Cuadro de Mando Operativo (CMO)**, es una herramienta de control enfocada al seguimiento de variables operativas, es decir, variables pertenecientes a áreas o departamentos específicos de la empresa. La periodicidad de los CMO puede ser diaria, semanal o mensual, y está centrada en indicadores que generalmente representan procesos, por lo que su implantación y puesta en marcha es más sencilla y rápida. Un CMO debería estar siempre ligado a un DSS (Sistema de Soporte a Decisiones) para indagar en profundidad sobre los datos.

El **Cuadro de Mando Integral (CMI)**, por el contrario, representa la ejecución de la estrategia de una compañía desde el punto de vista de la Dirección General (lo que hace que ésta deba estar plenamente involucrada en todas sus fases, desde la definición a la implantación). Existen diferentes tipos de cuadros de mando integral, si bien los más utilizados son los que se basan en la **metodología de Kaplan & Norton**. Las principales características de esta metodología son que utilizan tanto indicadores financieros como no financieros, y que los objetivos estratégicos se organizan en cuatro áreas o perspectivas: financiera, cliente, interna y aprendizaje/crecimiento.

- La **perspectiva financiera** incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.
- La **perspectiva del cliente** refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir. Por ejemplo, si una empresa sigue una estrategia de costes es muy posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alta y unos precios más bajos que la competencia. Dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la empresa con los de la competencia.
- La **perspectiva interna** recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto. En el caso de la empresa que compite en coste, posiblemente los indicadores de productividad, calidad e innovación de procesos sean importantes. El éxito en estas dimensiones no sólo afecta a la perspectiva interna, sino también a la financiera, por el impacto que tienen sobre las rúbricas de gasto.
- La perspectiva de **aprendizaje y crecimiento** es la última que se plantea en este modelo de CMI. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.





Pese a que estas cuatro son las perspectivas más genéricas, no son "obligatorias". Por ejemplo, una empresa de fabricación de ropa deportiva tiene, además de la perspectiva de clientes, una perspectiva de consumidores. Para esta empresa son tan importantes sus distribuidores como sus clientes finales.

Una vez que se tienen claros los objetivos de cada perspectiva, es necesario definir los indicadores que se utilizan para realizar su seguimiento. Para ello, debemos tener en cuenta varios criterios: el primero es que el número de indicadores no supere los siete por perspectiva, y si son menos, mejor. La razón es que demasiados indicadores difuminan el mensaje que comunica el CMI y, como resultado, los esfuerzos se dispersan intentando perseguir demasiados objetivos al mismo tiempo. Puede ser recomendable durante el diseño empezar con una lista más extensa de indicadores. Pero es necesario un proceso de síntesis para disponer de toda la fuerza de esta herramienta.

No obstante, la aportación que ha convertido al CMI en una de las herramientas más significativas de los últimos años es que se cimienta en un modelo de negocio. El éxito de su implantación radica en que el equipo de dirección se involucre y dedique tiempo al desarrollo de su propio modelo de negocio.

### **Beneficios de la implantación de un Cuadro de Mando Integral**

- La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.
- Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo.
- Una vez el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la

dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción.

- Permita detectar de forma automática desviaciones en el plan estratégico u operativo, e incluso indagar en los datos operativos de la compañía hasta descubrir la causa original que dió lugar a esas desviaciones.

### **Riesgos de la implantación de un Cuadro de Mando Integral**

- Un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección es papel mojado, y el esfuerzo será en vano.
- Si los indicadores no se escogen con cuidado, el CMI pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir.
- Cuando la estrategia de la empresa está todavía en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje.
- Existe el riesgo de que lo mejor sea enemigo de lo bueno, de que el CMI sea perfecto, pero desfasado e inútil.



Si no está familiarizado con la utilización de un cuadro de mando integral, puede resultarle útil, además, examinar las siguientes definiciones:

#### **Plan director**

El plan director es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios...) cual será la situación de la misma dentro un período de tiempo, generalmente de 5 a 10 años.

El plan director es cualitativo: define las futuras cualidades (no las cantidades) de la compañía, finalista: indica lo que se quiere conseguir, pero no cómo conseguirlo, y atemporal: no establece plazos para alcanzar lo propuesto, a excepción de la propia vigencia del plan.

El plan director recoge tres puntos principales:

Productos y servicios: describe el catálogo de productos y/o servicios que ofrecerá la compañía a sus clientes, y en los que deben basarse sus ingresos en el medio y en el largo plazo. Esta enumeración debería ser visionaria, completa y realista.

Mercado potencial: describe el perfil de los clientes que tendrán acceso a los productos que ofrece la compañía (público final, empresas...), indicando el segmento más aproximado y sus características principales.

Ventajas competitivas: describe las características que deben situar a la compañía en una situación ventajosa con respecto a su competencia. Estas ventajas deben ser, ante todo, difíciles de imitar y sostenibles en el tiempo. Aprenda más sobre ventajas competitivas aquí.

En la práctica, el plan director se suele condensar en un documento escrito (generalmente de menos de 10 páginas) que no es más una instantánea del futuro que los directivos quieren para su compañía.

El plan director es, por tanto, el eje central sobre el que se articularán otros documentos de vital importancia para la empresa, como el plan estratégico o el plan operativo anual.

### **Plan estratégico**

El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios...) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años. El plan estratégico es cuantitativo: establece las cifras que debe alcanzar la compañía, manifiesto: describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia a seguir, y temporal: indica los plazos de los que dispone la compañía para alcanzar esas cifras. El plan estratégico recoge tres puntos principales:

Objetivos: un objetivo es un hecho que no depende directamente de la compañía, y que está formado por la ecuación: cantidad a alcanzar + plazo para conseguirlo. El verbo asociado a un objetivo es siempre conseguir:

- Conseguir una facturación de 1.000.000 € antes de 2.010.
- Conseguir incrementar la rentabilidad económica un 10% durante 2.008.
- Conseguir una cuota de mercado del 40% antes de noviembre de 2.007.

Los objetivos del tipo: "Optimizar los recursos empleados" o "Maximizar el beneficio durante este año" no son válidos, ya que no indican una cantidad a alcanzar y un plazo para conseguirlo. Tampoco sería correcto el objetivo: "Gastar 10.000 € en renovar el equipamiento informático durante Febrero", ya que eso depende directamente de la compañía.

Políticas: una política es una conducta que marca la compañía, y que sirve para describir su actitud, continuada en el tiempo, a la hora de enfrentarse a situaciones de diversa índole. El verbo asociado a una política es siempre establecer:

- Establecer una política de cobros a 30 días y de pagos a 90 días.
- Establecer una política de contratación para titulados con al menos 2 años de experiencia.
- Establecer una política retributiva basada en un 80% de retribución fija y 20% retribución variable.

Existen muchos parámetros sobre los que se puede establecer la actitud de la empresa, como la política de tesorería, la política de atención al cliente, la política de recursos humanos, la política de imagen corporativa, la política de reparto de dividendos...

Acciones: una acción es un hecho que depende directamente de la compañía, y que generalmente se lleva a cabo para facilitar la consecución de los objetivos, fomentar el respeto a las políticas impuestas, o vertebrar la estrategia global de la empresa. El verbo asociado a una acción es siempre realizar:

- Asistir a los principales congresos del sector para mejorar la formación interna.
- Lanzar una campaña de publicidad en TV y periódicos para promocionar el nuevo producto.
- Elaborar un manual de procedimientos interno que agilice la incorporación de nuevos miembros.

Las acciones se suelen agrupar de tal manera que sea sencillo identificar su origen y, a su vez, su finalidad. Así se pueden clasificar como dependientes de un objetivo estratégico, de una política de empresa o simplemente como acciones puntuales.

En la práctica, el plan estratégico se suele sintetizar en un documento escrito (generalmente de menos de 20 páginas), concretando así las líneas estratégicas generales a seguir por la compañía.

El plan estratégico describe, por tanto, una manera de conseguir las cualidades organizacionales enumeradas en el plan director. No obstante, el plan estratégico no suele estar lo suficientemente detallado como para actuar a nivel departamental. Para ello, se suele utilizar el plan operativo anual.

La herramienta de Business Intelligence dedicada a la inclusión y seguimiento del plan estratégico en una empresa es el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

### **Plan operativo anual (POA)**

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad facturadora (compañía, departamento, sucursal u oficina) los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio.

El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad (departamento, sucursal, oficina...).

Por ejemplo, ante un objetivo estratégico global del tipo: "Conseguir una facturación de 1.000.000 € antes de 2.010.", un plan operativo debe desglosar esa cifra para cada año: "Conseguir una facturación de 600.000 € en el año 2.008", "Conseguir una facturación de 800.000 € en el año 2.009", "Conseguir una facturación de 1.000.000 € en el año 2.010".

Además, el plan operativo anual debe desglosar los objetivos para cada entidad facturadora: "La oficina de Madrid debe alcanzar una cifra de ventas de 200.000 €

en el año 2.008", "La oficina de Valencia debe alcanzar una cifra de ventas de 150.000 € en el año 2.008", etc...

Incluso, dentro de cada sucursal o departamento es posible hallar una predicción del volumen esperado de ventas para cada mes del año (teniendo en cuenta la estacionalidad del producto o las oscilaciones que ha experimentado el mercado en años anteriores).

Por tanto, es común en un plan operativo anual disponer, para cada mes (desde enero a diciembre), de un valor POA para cada objetivo. A medida que va avanzando el año es posible fijar el valor real que se ha alcanzado y, por tanto, hallar posibles errores o desviaciones en el plan.

## **¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE UN CUADRO DE MANDO?**

<https://www.ambit-bst.com/blog/qu%C3%A9-es-y-para-qu%C3%A9-sirve-un-cuadro-de-mando>

**26 de febrero, 2020 13 minutos**

Es muy importante para cualquier empresa o negocio conocer lo que sucede en tiempo real. Disponer de esta visión global y real facilita la toma de decisiones, permitiendo a la empresa adelantarse a la competencia, actuar de forma ágil ante incidencias, detectar las tendencias del mercado y orientarse hacia el cliente.

Utilizar un cuadro de mando para monitorizar todos los parámetros de la empresa y disponer de una imagen real de lo que ocurre dentro y fuera de la misma es la herramienta ideal para directivos y gerentes. Con el cuadro de mando se conocerá cuál es la salud de la empresa y su evolución desde un punto de vista general.

En este texto profundizaremos sobre lo qué es un cuadro de mando, por qué es beneficioso su uso para una empresa y qué indicadores utiliza.

### **Qué es un cuadro de mando integral**

Un cuadro de mando integral CMI (*Balanced Scorecard*) es una herramienta de gestión empresarial que se utiliza para medir la situación y evolución de una empresa desde una perspectiva general. El cuadro de mando ofrece una serie de indicadores numéricos y gráficos (de control, financieros, de estocaje, y demás áreas de la empresa) que ofrecen una visión general, objetiva y en tiempo real que ayuda a la toma de decisiones de los directivos.

Inicialmente, los cuadros de mando estaban basados exclusivamente en datos financieros (balance y cuenta de resultados) y se realizaban cada 3 meses. Esta visión financiera de la empresa limitaba la capacidad de los gerentes a la hora de tomar decisiones, pues los datos de los que disponían representaban a la empresa en el pasado.

## **En qué se basa un cuadro de mando**

El cuadro de mando ofrece información sobre la situación de la empresa y sus objetivos, y se desarrolla teniendo en cuenta 4 perspectivas que están interrelacionadas entre sí:

- **Financiera.** A través de los indicadores financieros las empresas podrán maximizar su valor y crecimiento, por ejemplo, pueden aumentar ventas o reducir el coste de algunos procesos para ser más productivos. Estos valores pueden medirse desde el cuadro de mando y ver si las estrategias para conseguir mejorarlos están funcionando de forma adecuada.
- **Cliente.** En el cuadro de mando deben recogerse métricas que midan el grado de relación con los clientes. Algunos de estos indicadores son la retención de clientes, satisfacción de clientes y rentabilidad de clientes.
- **Procesos internos.** Los procesos internos en una empresa agregan valor a sus productos y servicios, siendo, además, fundamentales para cualquier estrategia de reducción de costos. Dentro de los distintos tipos de procesos de una empresa se encuentran las acciones que se realizan en el día a día, los procesos de gestión y relación con los clientes, procesos de creación e innovación y procesos sociales.
- **Formación y desarrollo.** Bajo esta perspectiva, el cuadro de mando debe aportar información sobre los intangibles de la empresa como son el capital humano (habilidades, capacidades y competencias), el informativo y de comunicación (redes e infraestructura informática y de la comunicación) y el organizacional (capacidad y organización de la empresa para realizar los distintos procesos).

## **Qué indicadores debe incluir un cuadro de mando**

Las distintas métricas o KPIs (indicadores que miden el rendimiento) que ofrece un cuadro de mando deben ser elegidos con especial cuidado. Para poder tener una visión global y real de lo que sucede en la empresa estos indicadores deben representarse tanto en cifras como de manera visual.

Es muy útil utilizar el método semáforo para indicar el estado de cada indicador (verde para los que se encuentran en un rango normal, naranja los que tienen una pequeña desviación y rojo para aquellos con una desviación grave). Para determinar los rangos de cada indicador la empresa o los profesionales deben estudiar el mercado y su sector para marcar ellos mismos los rangos de estas métricas.

La cantidad de indicadores globales que debe mostrar un cuadro de mando debe encontrarse entre 15 y 20 y deben estar alineados con los objetivos fijados en la estrategia empresarial.

## **Qué son los indicadores de rendimiento**

Los CMI hacen uso de una serie de parámetros o métricas para mostrar las distintas informaciones sobre la empresa. A estos indicadores se les conoce como KPIs o indicadores de rendimiento.



Los indicadores de rendimiento permiten conocer si un proceso se está realizando de forma óptima (como se supone que debe realizarse) o si está sufriendo algún tipo de desviación. Estos parámetros son útiles para conocer cómo se están realizando los procesos, pero no indican la causa de las posibles desviaciones o variaciones de los mismos.

La medición de este tipo de indicadores debe realizarse con frecuencia para mostrar siempre en el cuadro de mando el valor que represente el estado actual, el pasado y nos permita hacer proyecciones. Muchos indicadores son inmediatos, existiendo otros a largo plazo que necesitan más tiempo para ser medidos.

La representación de estos valores dentro de un cuadro de mando se realizará de forma numérica y gráfica, para facilitar su análisis y la toma de decisiones.

Algunos ejemplos de distintos indicadores que pueden incluirse en un cuadro de mando son:

- Flujo de caja y valor agregado como indicadores financieros.
- Reconocimiento de marca o retención de clientes como indicadores de clientes.
- Tiempo de fabricación o costo de desarrollo como indicadores de procesos internos.
- Satisfacción de los empleados y productividad de los trabajadores como indicadores de formación y desarrollo.

Cada empresa —dependiendo de sus necesidades y actividad— decidirá qué indicadores incluirá dentro del cuadro de mando, para reflejar del modo más fiable y real posible la situación de la empresa teniendo en cuenta todas sus áreas.

### **Por qué utilizar un cuadro de mando**

Las empresas deben [utilizar un cuadro de mando integrado](#) ya que permite diseñar estrategias para conseguir unos objetivos relacionados entre sí, cuantificables a través de unos indicadores y relacionados con acciones empresariales que involucran a toda la organización.

Con el uso de un cuadro de mando la empresa dispone de información real de la situación de la empresa lo que le otorga una mayor capacidad de reacción ante desviaciones u otro tipo de problemas. El cuadro de mando marcará desviaciones de los objetivos a nivel global. Una vez detectadas, habrá que profundizar para encontrar las causas de dicha desviación.

### **Quién utiliza un cuadro de mando**

Los encargados de la toma de decisiones (gerentes, administradores, directivos, jefes de departamento, o cualquier otro empleado con capacidad para tomar decisiones) utilizan los datos que proporciona el cuadro de mando para poder planificar sus estrategias y diseñar las tácticas necesarias para lograr los objetivos. No obstante, el cuadro de mando general está pensado para que los gerentes de las empresas puedan tomar decisiones estratégicas.

Dentro de una estructura empresarial es posible utilizar un CMI centrado en un departamento, que muestre indicadores que faciliten la comprensión del estado actual del mismo, por ejemplo, un CMI de recursos humanos o ventas.

Las grandes empresas fueron las primeras en utilizar los cuadros de mando para poder diseñar y medir sus estrategias empresariales, pero no se trata de una herramienta exclusiva de grandes corporaciones. En pymes un cuadro de mando probablemente incluya distintos indicadores que los de un cuadro de una gran empresa, pero su utilidad para conocer el estado de la empresa, diseñar estrategias y aumentar la capacidad de reacción, es la misma.

### **Ventajas de utilizar un cuadro de mando**

Son innumerables las ventajas que ofrece el uso de un cuadro de mando dentro de una estructura empresarial. Entre los más importantes destacamos:

#### **Muestra una visión global de la situación de la empresa**

Un cuadro de mando ofrece una visión global y detallada de la marcha del negocio, recogiendo distintos aspectos que son fundamentales para el buen desarrollo de la empresa, no solo centrándose en variables financieras. Esta visión global está basada en datos en tiempo real por lo que muestra una situación fidedigna de la empresa en ese momento.

#### **Facilita el diseño y planificación de estrategias**

La visión general y en tiempo real que se tiene de la empresa a través de los indicadores de un cuadro de mando permite diseñar estrategias a medio y largo plazo, además de proporcionar información para la toma de decisiones rápidas (acciones a corto plazo).

Los datos que ofrece un cuadro de mando sobre las estrategias generadas, no solo se basan en los resultados, sino que tienen en cuenta otras variables importantes que tienen influencia en los procesos internos y externos de la empresa.

#### **Ofrece información inteligente**

Un cuadro de mando ofrece datos sobre los procesos internos de la empresa que ayudan a la toma de decisiones por parte de la gerencia, que no tiene por qué estar al tanto de los por menores de esos procesos.

#### **Reduce los posibles riesgos del mercado**

Con el uso de un CMI se tienen acceso a una visión de la evolución de la empresa, pudiendo analizar tendencias y adelantarse a acontecimientos, lo que reduce mucho los riesgos que genera el mercado.

#### **Implica a la organización con la estrategia empresarial**

El cuadro de mando incluye indicadores bajo la perspectiva de la formación y desarrollo que tienen en cuenta el capital humano. Por lo tanto, ofrece información sobre la satisfacción, rendimiento y otros parámetros relacionados con el personal

de la empresa, permitiendo tomar medidas para aumentar su implicación con los objetivos marcados en la estrategia.

De nada sirven los datos que ofrece el cuadro de mando si los distintos departamentos no realizan una correcta implementación de los mismos, de ahí la gran importancia de involucrar a todo el personal con la estrategia empresarial.

### **Mejora la comunicación interna**

La implicación de todos los empleados en la estrategia de la empresa se traduce en una mejora en el conocimiento de los objetivos y la comunicación entre los empleados. Los canales de comunicación interna tendrán un mayor flujo en ambas direcciones.

### **Permite valorar el éxito de la estrategia**

El cuadro de mando muestra indicadores que ofrecen unos valores numéricos, a través de los cuales se puede apreciar si la estrategia que se está desarrollando, está alcanzando los objetivos fijados previamente. El CMI ofrece datos reales y medibles por lo que es una herramienta potente y concreta para diagnosticar el estado actual de la empresa.

### **Desventajas de utilizar un cuadro de mando**

Utilizar un cuadro de mando tiene algunos riesgos que hay que tener en cuenta. Las empresas son entes dinámicos que evolucionan y cambian con el tiempo. Es por eso, que la elección del CMI adecuado es importante, así como la actualización del mismo, añadiendo o quitando los indicadores necesarios.

Un software profesional para la gestión de un cuadro de mando tiene un coste económico, normalmente una cuota mensual. Es importante elegir un CMI con un coste adecuado a las posibilidades financieras de la empresa, para que no represente un gasto desproporcionado.

Una mala elección o interpretación de los indicadores del cuadro de mando puede llevar a la toma de decisiones erróneas o no favorables para la empresa. Por eso, lo más aconsejable es disponer de un asesoramiento profesional sobre la configuración e interpretación del cuadro de mando, o la contratación de profesionales cualificados para ello.

### **Cuadro de mando flexible y personalizable**

La principal característica que debe ofrecer un cuadro de mando es la de ofrecer una visión integral de la situación de la empresa y su evolución. Sin embargo, las empresas son dinámicas y mucho más, en este mercado actual globalizado, donde la competencia y la innovación son constantes.

Es necesario que el cuadro de mando sea flexible y dinámico en este marco actual, permitiendo personalizar sus indicadores para poder mostrar la realidad de la empresa en todo momento. Un CMI no puede permanecer constante en el tiempo, sino que debe poder adaptarse, mostrando indicadores relevantes para la situación actual de la empresa en su entorno.

Utilizar un cuadro de mando en una empresa posibilita que la toma de decisiones por parte de la gerencia o directiva se vea facilitada al disponer de una visión global y real de la situación de la empresa. Se trata de una herramienta de gestión empresarial muy potente que tiene en cuenta todas las perspectivas dentro de una organización, y que implica a todo el capital humano en los objetivos marcados en la estrategia empresarial.

## **CUADRO DE MANDO INTEGRAL: DEFINICIÓN Y TIPOS**

<https://www.workmeter.com/en/blog/cuadro-de-mando-integral-definicion-y-tipos/>

### **Cuadro de mando integral: definición y tipos**

Una herramienta de gestión empresarial imprescindible es el **Cuadro de Mando Integral** para mantener optimizada la estrategia de tu negocio midiendo la evolución y sus resultados. En este post te explicamos cómo funciona y qué tipos de cuadros de mando existen.

Como concepto, el cuadro de mando integral tiene relativamente pocos años de vida, ya que **fue presentado como modelo en 1992** por David Norton y Robert Kaplan en la revista *Harvard Business Review*. Antes de ver más ampliamente en qué consiste, qué factores entran en juego y qué tipos de cuadro de mando hay, veamos primero la **definición correcta** de cuadro de mando integral.



De forma resumida, diremos que el cuadro de mando integral es **una herramienta para dirigir empresas de forma proactiva** tanto en el corto como en el largo plazo. Son una de las herramientas más útiles con las que podemos contar para alcanzar el éxito empresarial.

work project  
Mide el tiempo y la rentabilidad de tus proyectos  
Pruébalo Gratis

### ¿Qué es un cuadro de mando integral?

El **cuadro de mando integral** o **CMI** es un modelo de gestión o sistema administrativo (Management System) que engloba, además de la visión financiera, **más perspectivas** en la toma de decisiones de las empresas.

Se puede decir que el principal valor que aporta el cuadro de mando integral es que **rompe con los tradicionales sistemas de evaluación** de las organizaciones, que hasta el momento únicamente tenían en cuenta la

vertiente financiera y económica, para determinar si la compañía va bien encaminada al cumplimiento o no de sus objetivos, así como **facilitar el proceso de toma de decisiones**.

Dentro de un cuadro de mando integral podemos diferenciar **cuatro visiones o perspectivas** que miden el desempeño del negocio de una empresa:

- **Visión del cliente.** Se trata de definir cuál es la percepción que tienen nuestros clientes de nuestra empresa. *¿Qué podemos mejorar para satisfacer mejor las necesidades de los clientes?*
- **Visión financiera.** Basados en la contabilidad de la empresa. Es la perspectiva que más interesa a los accionistas. *¿Qué percepción tienen los accionistas de nuestra empresa?*
- **Visión interna.** Analizar los procesos internos que resultan clave para satisfacer a nuestros clientes. *¿En qué áreas de la empresa debemos mejorar?*
- **Visión de desarrollo.** Nuestra empresa no es estática y debe seguir creciendo, aprendiendo y desarrollándose. *¿Qué hacer para seguir mejorando y creando valor?*



### **Tipos de cuadro de mando integral**

Ahora que sabemos lo que es un **cuadro de mando de recursos humanos**, así como las diferentes variables y preguntas que debemos tener en cuenta a la hora de crearlo, **vamos a ver qué tipos de cuadro de mando podemos encontrarnos**.

Dado que en el momento de elaborar un cuadro de mando **son muchos los criterios que se pueden mezclar**, a continuación, nombramos los que consideramos más importantes:



- Criterios económicos
- Criterios de responsabilidad dentro de la compañía
- Criterios de tiempo
- Criterios por departamentos o áreas de negocio

Además, un cuadro de mando puede ser:

- **Operativo:** seguimiento diario ligado a áreas o departamentos específicos de la empresa con la misión de corregir medidas equivocadas.
- **Directivo (corto plazo):** permite, a corto plazo, controlar los resultados de la empresa y está enfocado a analizar los indicadores internos que previamente hayamos definido.
- **Estratégico (largo plazo):** proporciona, a largo plazo, información interna y externa para conocer el estado de la compañía, cumplimiento de objetivos y posicionamiento global.

Y por supuesto el que nos ocupa, **Cuadro de Mando Integral**, que comprende los tres anteriores con el objetivo de disponer de una **visión global e integral de la organización**.

### Analizar y gestionar un cuadro de mando integral

Se antoja fundamental que los departamentos y equipos involucrados en la confección del cuadro de mando definan previamente **cuáles son sus procesos y su cadena de valor** para encontrar la información necesaria que se traduzca en **indicadores válidos** que incorporar al cuadro de mando.



Los indicadores básicos de productividad que deben tenerse en cuenta puedes encontrarlos en nuestra completa guía gratuita para directivos. [Descárgatela aquí.](#)

Actualmente, y debido a la gran cantidad de variables y perspectivas que podemos añadir a nuestro cuadro de mando integral, **no existe un único y verdadero modelo de gestión**. De hecho, en muchas ocasiones se puede hablar más que de un cuadro de mando, de un **dashboard** confeccionado a través de **KPIs o indicadores** que la empresa considere críticos conocer y analizar en profundidad.

Dentro de las **herramientas de software** que nos permiten crear cuadros de mando integral podemos destacar **ERPs de grandes dimensiones** como:

- **Navision**
- **SAP**
- **Oracle PeopleSoft**

Dentro de las **herramientas que nos proporciona el Business Intelligence**, del que ya hemos hablado y que permiten automatizar procesos, destacamos aquellas que nos facilitan realizar un reporting y monitorización exhaustiva de los datos tanto de manera analítica como gráfica:

- **QlikView**
- **Business Objects**
- **Microstrategy**
- **Cognos Software**

## **CÓMO IMPLEMENTAR CORRECTAMENTE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

**<https://prevencontrol.com/prevenblog/como-implementar-un-cuadro-de-mando-integral>**

Tiempo de lectura: 5 minutos

- Joan Manel Berenguer
- 15/06/2017

El concepto de Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI) fue desarrollado en el año 1992 por los economistas norteamericanos Robert Kaplan y David Norton con el fin de poder medir la actividad y evolución de una compañía basándose en su visión y estrategia a largo plazo, y no meramente desde una perspectiva financiera.

**[Escucha la lectura de este artículo](#)**

El concepto de **Balanced Scorecard** o **Cuadro de Mando Integral (CMI)** fue desarrollado en el año 1992 por los economistas norteamericanos **Robert Kaplan** y **David Norton** con el fin de poder medir la actividad y evolución de una

compañía basándose en su visión y estrategia a largo plazo, y no meramente desde una perspectiva financiera.

Ya en algún otro de nuestros [posts](#) os hemos hablado de Cuadro de Mando Integral y conceptos relacionados, pero en este pretendemos profundizar en qué es y cómo implementarlo correctamente

## Antecedentes

Pero antes de llegar al concepto de BSC, se deben tener claros algunos conceptos básicos para su entendimiento, que pueden definirse con estas preguntas

- **Misión:** ¿Cuál es el propósito de la compañía?
- **Visión:** ¿Dónde quiere estar o qué quiere ser la compañía en un futuro?
- **Estrategias:** ¿Qué tengo que hacer para llegar allí? En el sentido de desarrollar objetivos estratégicos para alcanzar la visión y cumplir la misión.

Por lo que, antes de nada, debemos diagnosticar y entender cuál es el estado actual de nuestra organización y cuál es el estado futuro al que queremos llegar (la **visión** de la organización). Eso nos llevará a determinar cuál es la **estrategia** a desarrollar que nos permitirá seguir la ruta de ese estado actual al futuro.

Si queremos ser flexibles y adaptables, el camino a seguir no será directo y lineal, sino que en función de la evolución se irá adaptando y mejorando con la aplicación del conocido ciclo de Deming.

## Evolución del proceso estratégico

Para seguir esa ruta precisamos fijar unos objetivos y disponer de la información suficiente que nos oriente para ver si estamos en la línea de conseguirlos o debemos aplicar ajustes.

El CMI (Cuadro de Mando Integral) es aplicable tanto a nivel global de empresa como por departamentos. Y el departamento de PRL no deja de ser uno de los candidatos a poder implementar su CMI. Pero esos CMI deben alinearse de forma común a la estrategia de la empresa.

Y entonces ¿qué es un Cuadro de Mando Integral (o Balanced ScoreCard)?

## Definición

El **Cuadro de Mando Integral** (o **Balanced ScoreCard**) es una herramienta o metodología de gestión que permite convertir la estrategia de la organización en objetivos operativos para potenciar la consecución de resultados.

El CMI permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión, y por sus características, el CMI puede implementarse tanto a nivel corporativo como en áreas o departamentos con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional. Esos CMI de departamento deben revertir en el CMI global o en el de su departamento superior.

Los objetivos operativos y sus indicadores se alinean en 4 perspectivas:

- Financiera
  - Del cliente
  - Procesos internos
  - De aprendizaje y crecimiento
- Perspectivas para desarrollar el Cuadro de Mando Integral

## Implementación

El primer paso para la implementación del Cuadro de Mando Integral es la elaboración del [mapa estratégico](#) de la organización o del departamento, con el fin de establecer, para cada una de las perspectivas, el conjunto de objetivos que realmente sean relevantes para la consecución de la visión.

Los conjuntos de objetivos se relacionan entre sí por relaciones de causa-efecto, de modo que alcanzando uno de ellos nos acercamos más a la consecución de otros objetivos de otras perspectivas. Además, el establecimiento de estas relaciones de causa-efecto permiten descartar los objetivos irrelevantes para la estrategia.

### Ejemplo de plan estratégico

Para el correcto control y seguimiento de cada objetivo relevante se debe establecer su o sus [KPI \(Key Performance Indicator\)](#) o Indicador Clave del Desempeño. Según **Kaplan y Norton** la cantidad de KPI no debería superar los 7 por perspectiva. Lo que nos lleva a que para un adecuado CMI lo recomendable es no superar los 27 indicadores.

Por tanto, un **KPI debe ser clave**, debe permitir el correcto control del proceso y su “no control” lleva a la descompensación del proceso y por tanto su alineamiento con la estrategia de la organización. Solo los indicadores considerados KPI formarán parte del Cuadro de Mando Integral.

### Los objetivos y los indicadores

Pero, ¿cómo deben ser unos **correctos objetivos e indicadores**? Un objetivo o un indicador debe ser SMART

**Específico:** que la audiencia, la variable y la cantidad de cambio están claramente identificados.

**Medible:** que se puede identificar un método para medirlo.

**Alcanzable:** que se pueda lograr con los recursos o capacidades disponibles o puestos a disposición.

**Realista / Relevante:** que es posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo.

**Acotado en el tiempo:** que se ha establecido un periodo de tiempo en el que se debe completar.

A partir de aquí solo queda mostrar esos KPI y sus rangos de estado de la forma más visual, gráfica y entendedora posible para crear el interfaz del CMI.

## **Resumen**

Por tanto, la correcta implementación de un Cuadro de Mando Integral o Balanced ScoreCard supone los siguientes pasos:

- Conocer o establecer la misión, visión y estrategia de la organización.
- Diseñar y establecer el mapa estratégico de la organización o del departamento, alineado con la estrategia de la organización.
- Determinar los objetivos relevantes derivados del mapa estratégico.
- Diseñar e implementar los KPI de cada objetivo relevante y sus rangos.
- Diseñar un sistema visual adecuado para mostrar los KPI.

Pero el verdadero poder de un Cuadro de Mando Integral es cuando pasa de ser un sistema de indicadores a todo un sistema de gestión, lo que le permite:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

## **EL CUADRO DE MANDO: ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE?**

<https://www.fullstep.com/actualidad/blog/cuadro-mando-que-es-para-que-sirve/>

Conocer la situación actual de tu empresa es crucial a la hora de tomar decisiones estratégicas. Actualmente, el Cuadro de Mando es la herramienta idónea para llevar un control y un seguimiento de la evolución de nuestro negocio. Cualquier empresa que aspire a ser una organización inteligente cuenta con un cuadro de mando donde agrupa y visualiza todos los datos para conocer que está pasando en su organización y en su entorno, y especialmente los datos relacionados con el área de compras.

## ¿Qué es un Cuadro de Mando Integral?

El **Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC)** es una herramienta de gestión empresarial imprescindible para un departamento de Compras, ya que permite medir la evolución y los resultados, desde una perspectiva estratégica y global.

Se trata de un conjunto de indicadores que aportan **información inteligente al comprador de forma simplificada**. Los indicadores que conforman el Cuadro de Mando permiten evaluar la gestión de compras, detectar amenazas y oportunidades, descubrir posibles incidencias y actuar en consecuencia.

Un Cuadro de Mando está **configurado por KPIs acompañados de una representación gráfica**, de esta forma se puede acceder a la información de manera muy visual y ágilmente. Este tipo de herramienta permite optimizar los procesos de toma de decisiones tanto estratégicas como tácticas.

Con el [nuevo Cuadro de Mando de Fullstep](#) podrás medir los siguientes indicadores: **económicos, de proveedores y operativos**. Estos indicadores englobarían:

- **Indicadores económicos:** por categorías y procesos de compras. Perímetro gestionado, ahorros conseguidos, palancas de actuación, análisis del gasto, desviación respecto a lo previsto en el Plan de Compras...
- **Indicadores panel de proveedores:** situación, calificación, carencias, oportunidades de mejora...
- **Indicadores operativos:** número de solicitudes, negociaciones, contratos, pedidos, facturas, tiempo de procesos, negociaciones por comprador, desviación respecto plan...

## ¿Quién debe usar un Cuadro de Mando Integral?

Está demostrado que el Cuadro de Mando Integral puede aplicarse a cualquier tipo de organización, **sin distinción de sectores o tamaño**.

### Beneficios de un Cuadro de Mando Integral

- Ofrece a la compañía una visión global de la situación de la empresa
- Planificación de estrategias a corto y medio plazo
- Genera información inteligente para la toma de decisiones
- Minimiza riesgos
- Mejora la comunicación
- Alinea los objetivos de cada sector o departamento

## ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL O 'BALANCED SCORECARD'?

<https://www.unir.net/empresa/revista/que-es-y-para-que-sirve-un-cuadro-de-mando-integral-o-balanced-scorecard/>



JUAN MANUEL MARTÍN

Esta herramienta sirve como espejo para que el CEO de una empresa pueda medir si se está cumpliendo lo establecido en la visión y misión de la compañía. Además, ayuda a tomar decisiones rápidas cuando es dinámica y se actualiza con frecuencia.

El trabajo de un gerente es dirigir las acciones de una compañía para que se alcance un **determinado objetivo**. En este contexto, cuando esta figura toma decisiones, éstas impactan en distintas **áreas críticas** de la empresa

Por ello, es fundamental medir **cómo reaccionan** los departamentos de la compañía ante las decisiones tomadas. El cuadro de mando integral (CMI) o 'balanced scorecard' (BSC) es una herramienta que cubre, precisamente, esa **necesidad de medición**. Muestra una fotografía de determinados indicadores que miden "la temperatura" de distintos departamentos de la compañía.

En concreto, es una herramienta que busca **supervisar el desempeño** de la organización por medio de indicadores clave que resumen si la compañía está **consiguiendo o no** sus objetivos.



Aunque la definición mostrada en el apartado anterior puede parecer algo técnica, la utilidad del cuadro de mando integral puede sintetizarse con un ejemplo muy gráfico. Cuando una persona acude a su peluquería para cortarse el cabello, el resultado final de ese corte puede medirlo asomándose a **un espejo**.

**Un espejo para determinar si se cumplen los objetivos**

Tras ver su nuevo aspecto en el espejo, esa persona puede evaluar si su peluquero **ha conseguido o no el objetivo** que se le ha planteado al entrar en la

peluquería. Un 'balanced scorecard' es un espejo en el que el gerente de una compañía puede ver si se están cumpliendo o no los **objetivos marcados**.

El concepto CMI o BSC nació en 1992, en un trabajo realizado por Robert Kaplan y David Norton para una empresa de semiconductores.

El concepto CMI o BSC nació en 1992, en un trabajo realizado por **Robert Kaplan y David Norton** para una empresa de semiconductores. Estos autores plantean el CMI como un sistema de administración o sistema administrativo (*management system*) que va **más allá de la perspectiva financiera** con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa.

Según estos dos consultores, gestionar una empresa teniendo en cuenta solamente los **indicadores financieros tradicionales** (existencias, inmovilizado, ingresos o gastos) **olvida** la creciente importancia de los activos intangibles de una empresa (relaciones con los clientes, habilidades o motivación de los empleados) como fuente principal de **ventaja competitiva**.

### **No solo debe centrarse en la vertiente financiera**

Así, si seguimos el concepto expuesto en el párrafo anterior, y siguiendo el paralelismo de la persona que va a la peluquería, el CMI o BSC es un espejo que permite, no sólo evaluar si el corte de cabello es adecuado, sino también **comprobar** si la indumentaria, los zapatos y los accesorios que esa persona utiliza son acordes al evento al que quiere asistir. Es decir, el CMI o BSC no debe centrarse sólo en la vertiente financiera, sino que también debe contar con **indicadores operacionales**, de clientes y de recursos humanos.



Si bien parece simple configurar un CMI o BSC, la realidad empresarial actual (en la que existe multitud de información de distinta naturaleza que fluye a mucha velocidad) precipita que se **cometan errores** que deben evitarse.

### **Dinámico y actualizado con frecuencia diaria**

El CMI debe ser **dinámico** y lo ideal es que, como mínimo, se actualice con **frecuencia diaria**, para evitar que el perceptor deje de prestar atención a los

indicadores por su falta de dinamismo. Además, el CMI o BSC debe ser revisable para poder incorporar o suprimir indicadores que son o no necesarios en un **determinado contexto**.

El CMI ayuda a tomar decisiones inmediatas cuando esta herramienta es dinámica y se actualiza con una frecuencia razonable.

En resumen, el CMI o BSC es una herramienta que sirve como espejo para que el gerente de la empresa pueda medir si se está cumpliendo lo establecido en la **visión y misión de la compañía**. Además, ayuda a tomar decisiones inmediatas cuando esta herramienta es dinámica y se actualiza con una frecuencia razonable. El CMI o BSC complementa la intuición del gerente para que las decisiones sean certeras y la compañía sobreviva al ritmo abrumador del entorno empresarial actual.

## **QUÉ ES Y CÓMO SE CREA UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Y EJEMPLOS**

<https://www.ekon.es/blog/como-se-crea-un-cuadro-de-mando-integral-y-ejemplos/>

El cuadro de mando integral sirve como un espejo para que la dirección de tu empresa pueda realizar un seguimiento y ver si se están cumpliendo los objetivos establecidos. Además, ayuda a tomar decisiones de una forma dinámica. Te contamos más y te mostramos cómo crear un **cuadro de mando integral con ejemplos**.

### **¿Qué es y para qué sirve el cuadro de mando integral?**

La función de la dirección es dirigir los pasos de la empresa para que se alcancen los objetivos marcados. Las decisiones que toma la dirección tienen un impacto en los diferentes departamentos que componen la compañía.

Por eso, es más que fundamental ver qué pasa en esos departamentos antes de poder tomar cualquier decisión. El **cuadro de mando integral** es, justamente, una herramienta que sirve para **medir qué está pasando en los departamentos**, ya que muestra una fotografía de lo que sucede en ellos.

Esta herramienta **busca controlar y supervisar el desempeño de los objetivos** planteados dentro de la estrategia de la empresa. Así, la dirección puede evaluar si se han conseguido o no.



## ¿Cuáles son los indicadores del cuadro de mando integral?

El cuadro de mando integral es una herramienta de control de gestión, y podemos decir que su principal función es la **implantación y comunicación de la estrategia** de la empresa.

Las compañías tienen cuadros de mando basados en indicadores económicos-financieros, con los que consiguen una perspectiva a corto plazo de su propia evolución. Pero cuando se usa un **cuadro de mando integral**, a parte de la perspectiva financiera, se tienen en cuenta otros niveles estratégicos, como son los clientes, los procesos y los recursos.



Para saber cómo crear un **cuadro de mando integral**, los ejemplos son muy útiles, pero antes es necesario tener claro cuáles son los indicadores que analiza. Se trata de los siguientes **indicadores financieros y no financieros**, que forman parte del sistema de información para todos los niveles de la empresa:

Indicadores	Descripción
Finanzas	Este indicador presenta el objetivo económico de la empresa. Es decir, <b>cómo sacar el máximo rendimiento</b> a las inversiones realizadas. Con él también se controla la capacidad de generar



valor y se extraen conclusiones para ver si se está sacando el máximo rendimiento de los beneficios y se están minimizando al máximo los costes.

**Cientes** Este indicador muestra si se han conseguido los objetivos y, según lo realizado para conseguirlos, cómo nos ven los clientes. En cualquier empresa es fundamental que el consumidor o usuario esté satisfecho con los productos y/o servicios que recibe. Este dato muestra el posicionamiento respecto a la competencia y la **percepción del cliente**.

**Procesos internos de negocio** Para conseguir los objetivos establecidos por la compañía es fundamental **mantener la capacidad de evolución interna**. Por lo tanto, es importante focalizar los esfuerzos en la formación de los trabajadores y la transformación digital interna. Este indicador muestra la capacidad de aprendizaje y el nivel de formación en las empresas, así como la evolución y el grado de perfección de sus diferentes servicios.

**Aprendizaje y crecimiento** Este indicador expone la información sobre el desarrollo de los diferentes departamentos de la compañía. Se trata de **analizar los procesos de producción, innovación, calidad y repercusión** desde una perspectiva comercial y financiera.

### ¿Cómo se crea un cuadro de mando integral?

Ya sabes más sobre la naturaleza y la función del [cuadro de mando integral](#), y los ejemplos acabarán de despejar dudas, pero primero veamos los diferentes pasos para crear uno:

Pasos	Descripción
Definir la estrategia	Para empezar, ha de definirse la planificación estratégica, es decir, la <b>misión, visión, valores y estrategia</b> que se deben seguir. Para esto debe plantearse el contexto estratégico de la empresa, las razones de ser de la misma, el mercado donde opera, las políticas internas y externas, las relaciones comerciales, los grupos de interés, etc. En otras palabras, hay que establecer la estrategia que define las líneas de acción, trabajo y estilo que debe seguir la compañía.
Estructurar la estrategia	Aquí existen 4 elementos esenciales: Perspectiva financiera Perspectiva del cliente Perspectiva de los procesos Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Delegar responsabilidades

En este paso se deben establecer las diferentes metodologías de manera desagregada, exponiendo los **objetivos estratégicos en métricas** claras y medibles que muestren los procesos dentro de la empresa. En este proceso de delegación se establecen las metas y los compromisos, que se traducen en las responsabilidades de trabajo de cada empleado o departamento. El resultado es que se establecen los objetivos asignados a cada área, en los diferentes niveles dentro de la organización.

Seguir metodología de reporting

Los principales aspectos de este paso son los siguientes: Definir quién tiene la información sobre los indicadores de desempeño. Determinar el tiempo en que se obtienen los datos. Establecer, si se requiere, alguna validación, tratamiento o recálculo de los datos. Identificar quién es el responsable que debe reportar la información a cada uno de los niveles jerárquicos. Establecer cada cuánto debe revisar la información la dirección de la empresa. Marcar cómo se han de tomar las decisiones según los datos. Determinar los procesos de mejora en la compañía y garantizar su desarrollo.

Medir el desempeño

En base a los datos que se han obtenido, es necesario **definir un periodo de revisión de los datos** que están midiendo la estrategia. Esto debe establecer las diferentes alarmas, que son las que permiten determinar el tiempo de cumplimiento, el modo de control, las escalas de medición y los planes de acción. Las mediciones de cada una de las métricas han de ser mensuales y las evaluaciones de las acciones, semestrales.

Muchas empresas ya trabajan con Big Data, ¿y tú?  
Descubre sus ventajas y por qué tu empresa lo necesita



### Cuadro de mando integral: ejemplos

Ahora que ya sabes lo más importante sobre el **cuadro de mando integral**, los ejemplos acabarán de aclarar cualquier duda.

El primero trata sobre un colegio profesional:



Indicadores Cuadro de mando integral				
Resultados clave	Obtener reconocimiento profesional social a nivel individual y colectivo	Obtener respaldo legal y por parte de las asociaciones	Aumentar la profesionalidad	Conseguir la viabilidad económica de todas las empresas asociadas
Clientes	Facilitar la gestión de pacientes	Implicarse con asociaciones de pacientes	Contribuir a optimizar la gestión de recursos	Contribuir a la optimización de los procesos con las farmacias
Procesos internos	Fomentar el trabajo cooperativo	Impulsar la investigación en farmacias	Impulsar la normalización de la práctica farmacéutica	Extender el modelo de proceso profesional para crear masa crítica
Desarrollo	Desarrollar las competencias profesionales	Disponer de un modelo profesional	Replantear la oferta de servicios	Integrar y explorar las posibilidades de las TIC

Analicemos otro cuadro de mando integral de ejemplo, en este caso de un hostel:

CUADRO DE MANDO INTEGRAL		INDICADORES	OBJETIVOS	ACTUALIDAD	MEDIDAS
FINANZAS	Aumento de ventas por año	7 %	-1 %		
	Reducción de costes	3 %	3 %		
CLIENTE	Recomendaciones de clientes	4	2		Campaña de promoción

Duración de la estancia de 3 clientes (noches)		3	Descuento y ofertas COVID
PROCESOS INTERNOS	Duración del registro (segundos)	480	Mejora de procesos
Limpeza de habitaciones (segundos)	600	720	Establecer instrucciones claras
CRECIMIENTO	Entrevistas con trabajadores (año)	100	Mejorar la motivación de los trabajadores
Formaciones (año)	30	14	Incrementar la capacitación

Con todo lo comentado sobre qué es un cuadro de mando integral y los ejemplos que acabamos de citar, ya puedes crear uno para tu compañía. Como herramienta de soporte puedes utilizar un *software* como [EKON Business Intelligence](https://www.excellentia.com.uy/importancia-de-los-tableros-de-control-o-cuadro-de-mando-integral-cmi/), que te permite ver un cuadro de mando integral con los datos que dé la empresa.

## IMPORTANCIA DE LOS TABLEROS DE CONTROL O CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

<https://www.excellentia.com.uy/importancia-de-los-tableros-de-control-o-cuadro-de-mando-integral-cmi/>

Conocido también como Cuadro de Mando Integral (CMI) o tablero de comando o balanced scorecard.

La mayoría de las empresas grandes lo utilizan para la planeación estratégica, tener información actualizada y accesible para el control del cumplimiento de sus objetivos y metas basados en criterios de medición y traducidos en indicadores para las diferentes áreas de la empresa.

El tablero de control o Balance Scorecard (BSC) es una metodología gerencial que sirve como herramienta para la planeación y administración estratégica de las empresas. Es una aplicación de sistemas de autocontrol y mejora continua.

Lo podemos definir como una estructura de control de la administración y operación general de la empresa, cuya fortaleza radica en su filosofía de mejora continua y en el trabajo en equipo basado en una visión estratégica unificada.

Al implantar el tablero de control se utilizan criterios de medición e indicadores para controlar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la empresa.

Facilita la toma de decisiones a los socios y ejecutivos de una empresa ya que se tiene la información de manera inmediata de las diferentes áreas y permite detectar inmediatamente las desviaciones de los planes, programas y estrategias y decidir las medidas correctivas.

El tablero de control mide el desempeño de la empresa en resultados financieros, atención, relación y satisfacción de los clientes, procesos internos, desarrollo y conocimiento.

Facilita el control de los resultados financieros, midiendo simultáneamente el avance en el desarrollo de capacidades y la adquisición de activos intangibles relaciones con clientes, habilidades y motivación de los colaboradores, introducción de productos innovadores, etcétera, requeridos para competir con éxito.

Pone énfasis en los indicadores financieros y no financieros y los incluye en el sistema de información para todos los niveles jerárquicos de la empresa.

Permite vigilar y ajustar la puesta en marcha de las estrategias y realizar oportunamente cambios fundamentales en las mismas.

Los objetivos en el tablero de control se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo general y la estrategia de la empresa.

Los objetivos principales del tablero de control son:

- Medir los avances y cumplimiento de la visión, la misión, los valores, los objetivos y las estrategias de la empresa.
- Alinear los indicadores y las metas de la dirección con la cadena de valor de la empresa y los indicadores y metas de las áreas.
- Integrar el plan estratégico de la empresa con los planes operativos de las áreas.
- Alinear horizontalmente metas e indicadores de resultados e indicadores de procesos, con el plan estratégico.
- Crear tableros de control para cada área y alinearlos con el tablero de control de la dirección.
- Desarrollar el tablero de control individual de cada puesto alineado con el tablero de control del nivel jerárquico inmediato superior.
- Identificar los diferentes tipos de indicadores existentes en un proceso (Indicadores de entrada, de salida, de eficiencia, de eficacia, de calidad, productividad, impacto y cultura).
- Sincronizar los objetivos y metas de la dirección general con las demás áreas.

- Alineamiento y realineamiento de la empresa a los cambios tecnológicos y de mercado.
- Orientar los esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes, empleados, proveedores, comunidad y accionistas.

El tablero de control cuando de un “sistema de indicadores” pasa a ser un “sistema de administración”, es cuando aporta sus máximos beneficios.

La parte más complicada es generar los indicadores útiles de cada área y proceso que permitan medir objetivamente el logro de los objetivos y metas.

El fin primordial de emplear normas e indicadores es el de poder evaluar en términos cualitativos y cuantitativos la administración y operación de la empresa.

La “norma” es la mejor práctica en el ramo: el nivel deseado de rendimiento y el “indicador” es el nivel real de rendimiento obtenido.

La diferencia entre lo deseado y lo real es lo que origina una causa que son los factores que ocasionan la variación respecto de la norma de rendimiento que puede ser favorable o desfavorable y un efecto que es el impacto de la variación de los resultados esperados.

Lo que se busca es explorar diferentes alternativas para derivar las causas y efectos propios a los hallazgos y traducirlas en recomendaciones preventivas o correctivas, según sea el caso.

Conocer los hallazgos a tiempo puede ser trascendente para tomar decisiones oportunas.

El grupo de evaluación deberá definir los indicadores que se usarán durante la etapa de ejecución.

La comparación entre los indicadores reales y las normas de rendimiento establecidas es la base para detectar hallazgos. Hay que medir lo vital y no lo trivial.

### **Características que debe reunir un indicador**

- Objetividad en los indicadores cualitativos.
- Precisión en los indicadores cuantitativos.
- Compatibilidad con otros indicadores.
- Que sea relevante para la toma de decisiones.
- Lógico, factible, fácil de medir e interpretar.
- Oportuno, confiable y verificable.
- Aceptado por los responsables, directivos y/o funcionarios de la empresa.
- Comparable con empresas del mismo giro.
- 

### **Formulación de los indicadores**

- Es necesario definir el objetivo que se pretende alcanzar.

- Deben enfocarse preferentemente hacia la medición de resultados.
- Estar acordados mediante un proceso participativo.
- Formulación mediante el método deductivo.
- Implantación por el método inductivo. Validación a través del establecimiento de normas de comportamiento de lo que se está midiendo.

**Las mediciones que se pueden obtener con la implantación de un tablero de control son las siguientes:**

- Medidas externas relacionadas a clientes, proveedores, inversionistas y entes financieros.
- Medidas de desempeño interno relacionadas con las áreas, los procesos de negocio y los recursos de la empresa.
- Medidas de control interno.
- Medidas que reflejan los resultados históricos e indicadores relacionados con el futuro a corto, mediano y largo plazo.

**Las preguntas que se hacen al efectuar una medición son:**

- ¿Qué es lo que se va a medir?
- ¿Quién realizará la medición?
- ¿Qué mecanismo de medición se va a utilizar?
- ¿Qué tolerancias de desviación podrán determinarse?
- ¿Quién tiene interés en los resultados de la medición?
- ¿Qué se hará con los resultados?

**Los indicadores deben posibilitar la medición de:**

- El cumplimiento de los objetivos generales.
- El cumplimiento de los objetivos específicos en actividades, programas, proyectos y áreas.
- Las desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- La contribución al logro de los objetivos estratégicos por área.
- La eficiencia, eficacia y economía en el uso y manejo de los recursos de la empresa.
- La productividad y el nivel de desempeño del personal.
- El cumplimiento de los estándares de servicio.
- La efectividad en el desarrollo de los procesos.
- El alcance de las acciones y la identificación de desviaciones.
- El grado en que los productos y servicios satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.

- El grado de satisfacción, calidad, valores y efectos que percibe el cliente de la empresa.
- El posicionamiento e influencia en el mercado.
- Procesos clave y de apoyo.
- El logro de las estrategias.
- La rentabilidad y crecimiento de la empresa.

Se deben diseñar indicadores que reflejen el alcance y desarrollo de las estrategias planteadas. Cada indicador debe de tener metas y acciones definidas para alcanzarlas.

Se deben utilizar exclusivamente los indicadores que proporcionen información relevante para la toma de decisiones y facilitar el proceso de monitoreo.

El alineamiento estratégico es un proceso continuo de vinculación entre los diferentes factores y elementos que intervienen en una empresa hacia la estrategia de organización y orientado a generar una visión y misión común de todos los integrantes.

Se divide en cuatro etapas: funcional, sincronización o alineamiento horizontal, cascadeo, despliegue o alineamiento vertical e integración, que se tienen que vincular en un orden lógico para integrar la estrategia de organización.

La definición de indicadores clave de desempeño (KPI's) y la integración de planes, programas y metas son piezas fundamentales en el alineamiento vertical y horizontal.

El alineamiento horizontal tiene que ver con la sincronización de esfuerzos a lo largo de los procesos clave; significa sincronizar los procesos de la cadena de valor (procesos internos) y los externos (cadena de suministro) hacia la consecución de la estrategia y satisfacción de todos los actores, clientes, empleados, proveedores, directivos y accionistas.

En resumen, es sincronizar el funcionamiento de todos los procesos clave y de apoyo que trabajan conjuntamente para crear valor.

El alineamiento vertical es la conexión entre la estrategia de creación de valor y la actividad diaria de todos los integrantes de la empresa.

Se debe involucrar a todos los integrantes hacia el logro de metas de valor común.

El alineamiento vertical sucede después de que los procesos internos están sincronizados a través de los objetivos y metas de los procesos y las áreas.

Después de que el alineamiento horizontal de las áreas y procesos es implantado, se está en la posibilidad de desarrollar los tableros de control en todos los niveles de la organización.

Se pretende que el tablero de control sea un instrumento que le sirva a las empresas para el proceso de alineamiento de las desviaciones que se presentan del enfoque y rumbo planeado por la empresa.



A través de las mediciones se crea un sistema de información que permite detectar inmediatamente las desviaciones a las metas o la estrategia planteada.

### **Procedimiento para implantar un tablero de control**

- Elaborar un diagnóstico estratégico integral.
- Desarrollar el plan estratégico estableciendo criterios de medición e indicadores.
- Capacitar a toda la empresa acerca de la estrategia, objetivo, funcionamiento y beneficios del tablero de control.
- Alinear horizontal y verticalmente los objetivos de las diferentes áreas dentro de la empresa.
- Enfocar a los directivos y sus colaboradores hacia los objetivos estratégicos a través de sistemas de evaluación del desempeño.
- Alinear los sistemas de compensación, reconocimientos e incentivos con el desempeño en la realización de la estrategia.
- Alinear los procesos de planeación, ejecución y presupuestos, con el tablero de control.
- Utilizar matrices de contribución crítica para alinear y priorizar Kpi's de procesos.
- Sincronizar metas a lo largo de la cadena de suministro.
- Sincronizar metas a lo largo de la cadena de valor.
- Realizar un cascadeo de alineamiento multinivel.

### **Beneficios**

- Determina la alineación que existe entre la empresa, su situación en el entorno y la visión y misión de la empresa.
- Proporciona una metodología para alinear vertical y horizontalmente los objetivos y estrategias de toda la empresa.
- Planifica y establece objetivos, metas e indicadores.
- Une vertical y horizontalmente, los objetivos estratégicos e indicadores en las diferentes áreas y niveles jerárquicos de la empresa.
- Sirve de marco para el diseño e implantación de sistemas de evaluación del personal y compensación basada en el desempeño.
- Vincula los resultados de la ejecución con los sistemas de evaluación del desempeño.
- Integra los procesos de planeación estratégica y de ejecución.
- Orienta los procesos de asignación de recursos y de capital.
- Proporciona información para el control estratégico y operacional.

- Mejora la efectividad directiva, la toma de decisiones y genera una cultura organizacional y de calidad
- Fomenta el cambio en la empresa.
- Facilita el consenso y compromiso en el equipo de dirección.
- Mejora continua del desempeño de las áreas, procesos y personas.

En resumen, el tablero de control sirve para alinear y realinear horizontal y verticalmente la ejecución de la estrategia y encauzar a la empresa hacia los resultados proyectados.

Es la mejor herramienta para los socios y los ejecutivos de alta dirección para mejorar los resultados de la empresa.

Autor Jack Fleitman

## **CONTROL DE GESTIÓN: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Yakelín Corzo Sánchez - [yakecorzo1985@yahoo.com](mailto:yakecorzo1985@yahoo.com)

1. [La empresa en los nuevos entornos](#)
2. [Control de gestión y estrategia en la Era de la Información](#)
3. [Control de gestión y estrategia en la Era de la Información](#)
4. [Sistemas de indicadores de gestión](#)
5. [Sistemas de indicadores de gestión](#)
6. [Marco teórico del Cuadro de Mando Integral](#)
7. [Resumen](#)
8. [Bibliografía](#)

El objetivo de esta monografía es realizar un estudio teórico sobre el Estado del Arte y la Práctica del Cuadro de Mando Integral. Se abordarán temas tales como la empresa en los nuevos entornos, el control de gestión y la estrategia en la era de la información, y las deficiencias que van surgiendo en dicho proceso, las cuales dan lugar al surgimiento de una nueva herramienta: el Cuadro de Mando Integral.

### **La empresa en los nuevos entornos**

Actualmente en el mundo están ocurriendo constantes cambios. Cada vez son más los avances tecnológicos, las variaciones en los gustos, expectativas y anhelos de las personas, la óptica con la que ven y se enfrentan a la vida es diferente. Esta cultura del cambio afecta en particular al mundo empresarial en su sustancia. Tomar la decisión exacta en el momento exacto se convierte en una difícil tarea, ya que el tiempo juega un papel importantísimo y a cada segundo se suceden nuevas

variaciones que influyen y cambian el curso de lo que estaba sucediendo hasta ese momento, puede de pronto desaparecer una posible buena solución o aparecer otras alternativas mejores. La adaptación a las nuevas circunstancias y a los cambios en el entorno es consustancial a las empresas actuales, lo que se convierte en un reto estratégico. En este proceso de globalización las variables en que se basan las economías, dependen cada vez menos de lo que pasa dentro de sus fronteras, y cada vez más de lo que ocurre fuera y en los mercados internacionales.

Las nuevas tecnologías han cambiado la forma de pensar de los directivos empresariales, pero algunos no actúan en correspondencia a la nueva cultura empresarial. La planificación es la clave del éxito de todo administrador financiero, quien deberá sacarles el mayor provecho posible a sus puntos fuertes una vez reconocidos e identificar los puntos débiles, para intentar medidas correctivas de los mismos. De acuerdo con Vega<sup>1</sup>, en cualquier estructura organizativa, se intenta que la gestión diaria de la resolución de problemas sea lo más ágil posible. Es por ello que cada día tienden a ser más precisos los procedimientos estructurales de resolución de problemas de gestión empresarial, y van quedando como filtros dentro de la empresa a medida que van dando solución fiable a los problemas para los cuales fueron creados. No obstante, conforme pasa el tiempo, se pondrán en duda la bondad del sistema de decisiones empleados, ya que algunos de los procedimientos dejarán de servir para la resolución de nuevos problemas de gestión.

Según la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA-1998)<sup>2</sup>, en general puede afirmarse que entorno y competitividad caminan por el mismo sendero. El entorno actual se ha articulado con base en las siguientes características:

- ❖ Una mayor apertura de la economía en términos globales, conformando mercados financieros y fuentes de financiación integrados a escala mundial, internacionalización de las expectativas de crecimiento, y el sometimiento a una disciplina macroeconómica.
- ❖ Una mayor globalidad de los mercados que ha propiciado un incremento del campo de actuación de las empresas, con relación a la presencia de sus productos y las características de sus clientes.
- ❖ Un aumento en la gama de productos y servicios ofrecidos por las empresas a sus clientes, para incrementar y fidelizar los mismos.
- ❖ Una mayor exigencia por parte de los clientes con respecto a las empresas lo que ha propiciado un fortalecimiento de la posición que ostentan los clientes en el mercado.

---

<sup>1</sup> Vega Falcón, Vladimir. 1998. "Aplicación de la matemática borrosa al cálculo del umbral de rentabilidad". Revista "Costos y Gestión". Buenos Aires. Año 7-No.28. p.318.

<sup>2</sup> Referenciado por Chirino, Darenis y Vega, Vladimir. 2001. Tesis de Maestría: "Implementación del Cuadro de Mando: Caso hotel Iberostar Taínos". Universidad de Matanzas, Cuba.

- ❖ Un acortamiento importante en el ciclo de vida de los productos por lo que las empresas deben recuperar la inversión en cortos períodos de tiempo, obligándose a generar flujos de caja cuantiosos en poco tiempo. Estas limitaciones han llevado a las empresas a una política de alianzas con sus competidores con el fin de disminuir las inversiones y amortiguar los riesgos.
- ❖ Una mayor calidad en los productos y servicios que las empresas ofrecen a sus clientes, sin la cual ya no es posible competir y mantenerse en el ámbito mundial.
- ❖ Un impacto de las tecnologías y los sistemas de información que han transformado la forma de competir de las empresas y de los sectores en que estas actúan, la correcta utilización de las tecnologías se ha convertido en una importante fuente de ventajas competitivas para muchas de ellas.

Debido a lo anteriormente planteado, las empresas se han hecho más difíciles de gestionar y dirigir. Consecuentemente, las necesidades y características que les permiten mantenerse competitivas en sus mercados están transformándose de forma radical, viéndose en la necesidad de mantener:

- ❖ Una constante capacidad de adaptación al entorno en el que actúan.
- ❖ Una mayor flexibilidad que sirva de ayuda para adaptarse al entorno.
- ❖ Una capacidad de innovación, tanto de productos como de procesos, que permita a la empresa considerarla como una estrategia permanente, y como una de las principales bases de competitividad.
- ❖ Unas nuevas capacidades y habilidades directivas que permitan el máximo y más eficiente aprovechamiento de los recursos.
- ❖ Un mayor desarrollo de las herramientas de gestión a todos los niveles y en todas las áreas de la empresa.

Así pues, adaptación, flexibilidad, e innovación se convierten en los tres elementos claves de la nueva competitividad. La adaptación es un flujo de la empresa hacia el exterior. La flexibilidad es el flujo de la empresa hacia el interior, y ambas han de darse de forma conjunta. La innovación es una forma de adaptación al entorno y al mercado, que requiere de la flexibilidad interna para su implantación.

### **Control de gestión y estrategia en la Era de la Información**

La tarea actual de la dirección es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional mediante la planeación, la organización, la ejecución y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la entidad con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación. Precisamente el conjunto de mecanismos que se pueden utilizar para aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas

que forman parte de la empresa sea coherente con los objetivos de la dirección ha sido definido como Control de Gestión por Joan Ma. Amat<sup>3</sup>.

El control se convierte en la función esencial de este proceso directivo ya que comprende todas las acciones que se emprenden para garantizar que las actividades reales coincidan con las actividades planificadas. La necesidad de control es mayor en la medida en que las organizaciones se enfrentan a un entorno dinámico y cambiante, a un mayor nivel de incertidumbre y a una alta rivalidad competitiva.

El control ha ido evolucionando en el transcurso de los últimos treinta años y se encuentran conceptos, tales como los que se muestran en el Anexo 10. Conceptos de Control de Gestión.

El Control de Gestión es un medio para desplegar la estrategia<sup>4</sup> en toda la organización, desarrolla actividades de planificación, control y diagnóstico. Sirve para evaluar el desempeño de la organización, entendido como la medición y análisis de los resultados, desde múltiples ángulos o criterios, para decidir qué acción tomar a partir de los recursos disponibles, con una orientación hacia su mejora permanente en todos los niveles de la organización. Es un medio para gestionar el cambio.

Varias herramientas han sido fabricadas para analizar el entorno, evaluar la situación competitiva de una empresa, establecer un diagnóstico de sus puntos fuertes y débiles, y finalmente para identificar las posibilidades estratégicas idóneas (Andrews<sup>5</sup>; Porter<sup>6</sup>). Tradicionalmente, después de la formulación de una estrategia viene una etapa de implantación. Los planes estratégicos se aplicaban a través de los planes operativos, y luego servían para elaborar los presupuestos (Anthony<sup>7</sup>; Lorange y Vancil<sup>8</sup>; Euske<sup>9</sup>).

Pero estos últimos años se ha puesto en duda la utilidad de las herramientas tradicionales de control de gestión (Otley<sup>10</sup>). Se les reprocha que la información que dan esté excesivamente orientada hacia el pasado. Los sistemas tradicionales comprueban los resultados del último período, lo cual es inconveniente para dirigir

---

<sup>3</sup> Amat, Joan Ma. El Control de Gestión: una perspectiva de dirección. 2da edición. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. 2000.

<sup>4</sup> Ver Anexo 11 donde se representa un resumen de diferentes conceptos de estrategia.

<sup>5</sup> Andrews K. R. (1971), The concept of Corporate Strategy, Dow Jones Irwin.

<sup>6</sup> Porter M. (1980), Competitive Strategy, The Free Press.

<sup>7</sup> Anthony R. (1965), Planning and Control Systems : a framework for Analysis, Boston, Harvard University.

<sup>8</sup> Lorange P., Vancil R. (1977), Strategic Planning Systems, Prentice-Hall.

<sup>9</sup> Euske K. J. (1984), Management Control : Planning, Control, Measurement and Evaluation, Addison-Wesley.

<sup>10</sup> Otley D. (1995), "Management control in contemporary organizations: towards a wider framework", Management Accounting Research, Vol. 5, pp. 289-290.

(Lavery y Demeestere<sup>11</sup>). En efecto, las recientes tendencias marcadas por una rápida evolución de las tecnologías, por la internacionalización de la competencia, por el acortamiento del ciclo de vida de los productos, exigen por parte de los responsables, reacciones más rápidas y mayor capacidad de anticipación. Se impone la necesidad de que las herramientas del control de gestión permitan anticipar. Todo ello con el fin de que la empresa esté en armonía con el entorno cambiante, al tiempo que alcanza sus objetivos estratégicos.

Otra de las críticas dirigidas a los sistemas actuales tiene que ver con su incapacidad para seleccionar la información. Los responsables tienen una capacidad limitada de tratamiento de la información. Sin embargo, es frecuente presentarles ingentes cantidades de información mal sintetizada. Los sistemas de información de gestión no permiten resaltar la información realmente importante (Lewis<sup>12</sup>). En este caso, el riesgo es el exceso de información. Trabajos empíricos muestran que cuando se provee a los responsables con una masa de información demasiado compleja, el proceso de tratamiento de la información es menos eficaz (Schroder, Driver y Strufert<sup>13</sup>; Stocks y Harrell<sup>14</sup>).

Una de las críticas más frecuentes es la focalización de los sistemas de información sobre la información financiera y la evaluación de los resultados a partir de normas internas (Johnson y Kaplan<sup>15</sup>). La encuesta KPMG "Informaciones para el management estratégico" sobre 1000 responsables de empresas que forman parte del Times Top 1000 muestra que éstos echan en falta información sobre elementos no estrictamente financieros. En particular, es insuficiente la información sobre la calidad del servicio al cliente como lo revelan los resultados de otra encuesta<sup>16</sup>. Esta focalización sobre indicadores estrictamente financieros no permite gestionar todos los factores. Para evitar esta deriva, muchos estudios insisten hoy sobre la importancia de utilizar cuadros de mando más equilibrados, que integren no solo datos financieros sino también cualitativos y operativos.

La situación presente de la economía está gobernada y dirigida por los activos intangibles que posee la empresa, antiguamente (sobre el 1920) la economía estaba dominada por los activos tangibles de la empresa, en este período los indicadores financieros eran los adecuados para poder gestionar eficazmente la empresa.

En la figura 1.1 se aprecia un estudio donde el Brookings Institute de 1982 mostraba que los activos tangibles representaban el 62 % del valor del mercado de las organizaciones industriales, 10 años después en 1992 la proporción había bajado hasta el 38%, estudios más recientes estiman en un 10 % el valor de los activos

---

11 Lavery J., Demeestère R. (1990), Les nouvelles règles du contrôle de gestion industrielle, Dunod, Paris.

12 Lewis C. (1993), "A source of competitive advantage?", Management Accounting (CIMA), Vol. 71, n°1, January, pp. 44-46.

13 Schroder H.M., Driver M.J., Streufert S. (1967), Human information Processing, Holt, Rinehart and Winston.

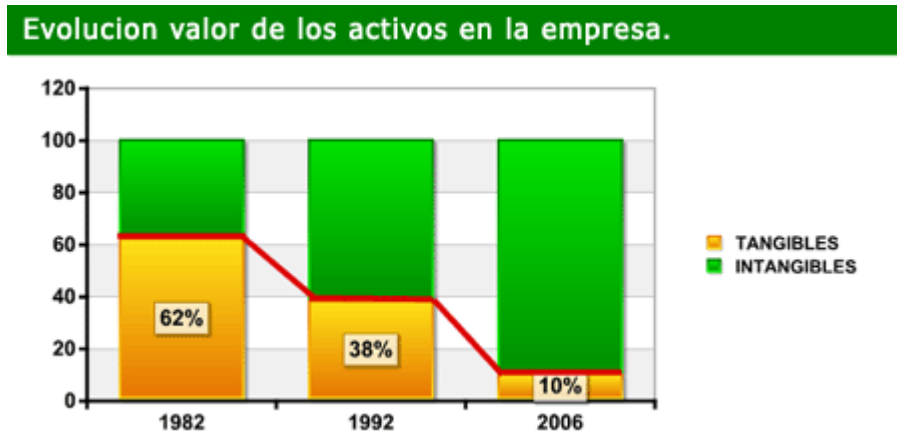
14 Stocks M.H., Harrell A. (1995), "The impact of an increase in accounting information level on the judgment quality of individuals and groups", Accounting, Organizations and Society, Vol. 20, n°7/8, pp. 685-700.

15 Johnson H. T., Kaplan R. S. (1987), "Relevance Lost", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

16 Lewis, 1993. "Business International survey of Chief Financial Officers"



tangibles. ¿Porque seguir utilizando indicadores únicamente financieros para dirigir y tomar decisiones, cuando estos sólo representan menos del 10% del valor?



**Figura 1.1 Evolución del valor de los activos de la empresa.**

Fuente: Los activos y el Cuadro de Mando Integral. 2006. Web and Macros. [En línea] 2006. [Citado el: 18 de febrero de 2008.] <http://www.webandmacros.com>.

Los activos intangibles son las fuentes más importantes de la organización que otorgan ventajas competitivas sobre otras empresas, aquella organización que posea unos procesos operativos excelentes, conozca con todo detalle a su segmento de mercado, posea el conocimiento para desarrollar un producto único, motive a sus empleados, este a la vanguardia de las tecnologías e innove, tendrá garantizado su éxito. Ante la perspectiva descrita se necesitan herramientas que describan estos activos intangibles.

Las características de la información requeridas por las empresas en los nuevos entornos se resumen en:

- ❖ Menor énfasis de los indicadores financieros.
- ❖ Potenciar la noción de oportunidad de la información, lo que significa que se pueda disponer de ésta en los momentos en que sea realmente necesaria, facilitando la toma de decisiones.
- ❖ Afrontar un enfoque prospectivo, a fin de facilitar datos relevantes para la toma de decisiones, y la actuación de la empresa, dejando el excesivo énfasis en el análisis retrospectivo.
- ❖ Mantener una doble perspectiva orientada tanto hacia el entorno como hacia el interior de la empresa.

Para tomar decisiones certeras es necesario poseer las adecuadas informaciones que respondan a las siguientes características: veracidad, brevedad, formato apropiado, precisión, disponibilidad, integración y automatización.

En concordancia con López<sup>17</sup> un sistema de información, desde una perspectiva organizativa, consiste en la transmisión transparente y oportuna de todo tipo de informaciones en la empresa, y teniendo en todo momento un buen mecanismo de alerta y respuesta temprana a cualquier problema. Este sistema de información debe garantizar que los gestores de la empresa puedan llevar a cabo exitosamente las funciones directivas fundamentales de planificación, ejecución y control, que conforman el proceso clásico de transformación sistemática de la información en acción. Pero el sistema de información empresarial debe verse reflejado constantemente en el espejo de la creación de valor, lo cual tradicionalmente no ha sido así. Los sistemas actuales de información y control de gestión han venido presentando diversas deficiencias desde diferentes puntos de vista y se aprecian nuevos planteamientos enfocados hacia sistemas más estratégicos, tal como se muestra en la tabla 1.1.

**Tabla 1.1** Deficiencias en los actuales sistemas de información y Control de Gestión.

Referente a	Deficiencias	Nuevo enfoque
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación muy basada en bases incrementales.</li> <li>- Presupuestos muy cuantitativos desligados de la estrategia.</li> <li>- Poca visión de empresa como conjunto en la planificación del consumo de recurso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuestos y Balanced Scorecard.</li> <li>- Activity Based Budgeting (A.B.B)</li> </ul>
Control de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ignorancia de las variables del entorno.</li> <li>- Carencia de enlace con la estrategia de la empresa.</li> <li>- Sistemas orientados a gestionar síntomas de los problemas, no las causas.</li> <li>- Control de Gestión muy asimilado a Control de presupuestos.</li> <li>- Ignorancia de la cultura y el comportamiento de la organización.</li> </ul>	Sistemas de información y control más estratégicos, capaces de ayudar a la toma de decisiones de los factores clave del entorno y de la empresa.
Información para la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Predominio de la información interna y financiera frente a la externa y no financiera.</li> </ul>	Sistemas de información basados en herramientas con capacidad de generar información cuantitativa, cualitativa, interna y externa

17 López Viñebla, Alfonso. 1997. "El Cuadro de Mando y la toma de decisiones. Caso práctico sobre la base de un departamento comercial". Revista "Partida Doble", N° 75. (febrero). p.44.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja aportación de la información de costes como información estratégica.</li> <li>- Análisis de las desviaciones como elemento fundamental de Información de Control de Gestión.</li> <li>- Mucha información ex-post sin posibilidades de anticipación.</li> </ul>	que asegure los objetivos estratégicos.
Cultura de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Excesivo énfasis en aspectos teóricos y mecánicos.</li> <li>- Falta de contexto que promueva la identificación con la empresa.</li> <li>- Olvido del contexto organizativo y social.</li> </ul>	Sistemas de información y control que impacten y orienten el comportamiento de la empresa y promuevan el autocontrol y la identificación con ella.

Fuente: elaboración propia a partir de Aparisi Caudeli, José Antonio y González-Úbeda, Javier, IMACC-ev<sup>18</sup>, Universidad de Valencia, España (2001).

Sin dudas, el buen uso de la información es vital dentro de la creación de valor empresarial, que a su vez puede considerarse como un objetivo que debe guiar la toma de decisiones en la empresa, la cual debe aumentar el valor generado, asumiendo un nivel de riesgo aceptable que le proporcione estabilidad a la misma.

### **Sistemas de indicadores de gestión**

En las decisiones propias de la empresa y de todo su marco exterior impacta el sistema de medición de una organización, por lo cual es necesario poseer informaciones estratégicas provenientes de la propia estructura empresarial y del exterior de la misma. Según Kaplan y Norton<sup>19</sup> las mediciones son importantes: “Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”.

Con el objetivo de lograr el diseño de un sistema de indicadores adecuado las empresas deben tener la máxima claridad estratégica posible, lo que hace también más fácil el proceso de implantación.

Al diseñar los sistemas de indicadores se debe tener en cuenta no cometer los siguientes errores:

- ❖ No reflejar cómo se va desarrollando la consecución o no de los objetivos estratégicos.

18 Grupo de Investigación IMACC-ev.(Equipo valenciano de Investigación en Gestión Estratégica de Costes. Este grupo está integrado dentro de la Línea de Investigación del Departamento de Contabilidad de la Universidad de Valencia denominada “Aportaciones del Management Accounting a la Gestión Estratégica de Costes”. Está registrado en la OTRI (Oficina de Transferencia de los Resultados de la Investigación) con el código UV – 0723 y en AECA dentro de los Equipos de Investigación con el código UV60).

19 Kaplan, Robert S. y Norton, David P.1996. “Cuadro de Mando Integral”. Editorial Gestión 2000. Barcelona. p.35.

- ❖ No tener una visión de conjunto, al carecer de un análisis enfocado hacia la empresa en conjunto y no hacia departamentos en específico.
- ❖ No tener en cuenta las perspectivas y exigencias de los clientes (internos y externos).
- ❖ Poner demasiado énfasis en los indicadores financieros, lo que puede llevar a adoptar decisiones correctoras demasiado tardías.
- ❖ Usar inadecuadamente los sistemas de indicadores, al ser utilizados como herramienta de premio o de sanción y no como elemento de promoción y aprendizaje.
- ❖ No inducir a la mejora y al perfeccionamiento, al ser sistemas concebidos exclusivamente para la medición de los resultados.

Un buen sistema de indicadores debe caracterizarse por informar a los usuarios internos y externos, evaluar la gestión, ayudar a planificar objetivos, coordinar los diferentes procesos y áreas de la empresa, implicar a los recursos humanos en la consecución de los objetivos, fundamentar la asignación de responsabilidades e incentivar la gestión de los responsables.

Para diseñar un sistema de indicadores de control de gestión se debe partir de los factores claves<sup>20</sup> de la empresa. Enlazar los indicadores con la estrategia de la organización es uno de los principales objetivos. Este enlace puede conseguirse mediante la descomposición de los factores claves en los objetivos estratégicos, y estos, a su vez, desglosándolos en las diferentes actividades y procesos que son necesarios acometer para su consecución.

Las características que debe reunir un factor para considerarse clave se pueden resumir en:

- ❖ Que sea capaz de explicar el éxito o fracaso de la organización.
- ❖ Que sea suficientemente significativo su impacto en la cuenta de resultados.
- ❖ Que sea representativo de los cambios del entorno.
- ❖ Que origine acciones inmediatas cuando se produzca un cambio en el factor.
- ❖ Que pueda ser mensurable o cuantificable, bien de forma directa o indirecta.

### **Tipos de Factores Clave:**

- ❖ *Factores clave derivados del entorno:* tienen un carácter más genérico, su delimitación está relacionada con el entorno donde la empresa se mueve y con la extensión de los mercados en donde la empresa está presente.
- ❖ *Factores clave derivados de la industria o del sector:* cada sector, por su propia naturaleza, tiene un conjunto de factores críticos que determinan su estructura y características propias.

---

<sup>20</sup> Un factor clave es aquel que se considera crítico para la empresa en el largo plazo, permitiéndole aumentar y / o mantener su ventaja competitiva.

- ❖ *Factores clave derivados de la posición competitiva y de la estrategia elegida:* toda empresa ocupa una determinada posición competitiva dentro del sector en el que actúa, y esto condiciona sus factores clave, por lo que empresas semejantes y competidoras entre sí pueden tener factores clave distintos o con diferente grado de importancia o prioridad, de cara a la competitividad y a la rentabilidad.
- ❖ *Factores clave temporales:* son factores o áreas de actividad importantes para el éxito de la organización durante un periodo de tiempo concreto y limitado. Pueden ser tanto de carácter operativo como estratégico.

El análisis y establecimiento de los factores clave puede reportar importantes ventajas a la hora de gestionar la empresa y en su utilización como punto de partida en el diseño del sistema de indicadores y control de gestión. Entre las ventajas que le brindan a la empresa un sistema o conjunto de factores clave, se destacan:

- ❖ Participa en la configuración de la posición competitiva de la empresa, tanto desde el punto de vista interno como externo.
- ❖ Contribuye a relacionar la estrategia con los factores concretos que es preciso formular y medir.
- ❖ Obliga a buscar indicadores de rendimiento y de resultados para cada factor clave.
- ❖ Ayuda a orientar y centrar la atención del trabajo de la dirección.
- ❖ Permite una mejor definición de la información para la toma de decisiones.
- ❖ Centra la información en lo importante, no en lo que es fácil de medir.
- ❖ Ayuda y mejora el proceso de planificación en la medida en que los objetivos estratégicos deben responder al planteamiento y consecución de los factores clave.

Uno de los aspectos más importantes para el sistema de gestión de toda la empresa es la información sobre la consecución de los objetivos y el grado en que se van alcanzando. La forma en la que se han identificado y definido los objetivos, constituye uno de los puntos cruciales para el diseño del sistema de indicadores. En general, los objetivos estratégicos deben cumplir dos importantes requisitos para su establecimiento y definición.

- ❖ Deben enunciarse en forma de acciones y / o cambios.
- ❖ Deben enunciarse de forma en que puedan ser medidos.

La ventaja de definir de esta forma los objetivos, es que su enunciado implica acción, lo que lleva de forma bastante directa al análisis de la Cadena de Valor<sup>21</sup> y en consecuencia, al análisis de los procesos y las actividades de la empresa.

En conclusión, los factores clave constituyen una ayuda para definir la estrategia, y los objetivos pueden identificarse como la puesta en marcha de los mismos,

---

<sup>21</sup> Es la agregación e integración de las distintas actividades y procesos de negocio generadores de valor para los clientes.

haciendo que estos sean operativos. Los procesos y actividades reflejan lo que hace la empresa para generar valor añadido y entregarlo a los clientes. Los indicadores deben informar acerca de cómo está acometiendo la empresa sus actividades.

### **Marco teórico del Cuadro de Mando Integral**

En las empresas cada vez se acentúa más la necesidad de obtener una visión global de la misma y el enfoque tradicionalmente usado para ello es el de control de gestión, basado, sobre todo, en la aplicación de planes estratégicos a planes operativos y presupuestos. Pero en el último decenio se han comenzado a criticar las herramientas utilizadas para ello. Las deficiencias en los sistemas de información y de control de gestión son actualmente enfrentadas con nuevos planteamientos en materia de control de gestión, planificación, toma de decisiones y cultura empresarial. En particular, dos autores, Robert Kaplan y David Norton, propusieron a mediados de los noventa la utilización de una herramienta más completa: el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), cuyo objetivo es paliar los defectos de la planificación presupuestaria tradicional.

#### **4.1 Antecedentes del Cuadro de Mando Integral**

Ya a principios del siglo XX y durante la revolución del Scientific Management, ingenieros en empresas innovadoras habían desarrollado tableros de control que combinaban indicadores financieros y no financieros, siendo esta una definición bastante limitada. A través de las aportaciones doctrinales de Sulzer<sup>22</sup> (1976), se puede afirmar que esta herramienta tiene su origen a mediados de siglo. Según Sulzer, es en Francia donde mayor repercusión ha tenido este concepto, aun cuando el concepto propiamente dicho de "Cuadro de Mando de la empresa" aparece en EE.UU. alrededor de 1948.

El concepto de Cuadro de Mando deriva del término francófono Tableau de bord (tablero de mandos o cuadro de instrumentos). El concepto de Tableau de bord (TDB) apareció en Francia entre las dos guerras mundiales. Al principio se imaginó, por analogía con el cuadro de mando de un avión como un instrumento de pilotaje para ayudar a los managers a ejercer sus responsabilidades. En la práctica, fueron los responsables operativos los que pusieron en marcha el TDB para paliar las insuficiencias de los sistemas de información contable. En efecto, a diferencia del mundo anglosajón, en el cual la contabilidad ha sido desarrollada para ayudar a la toma de decisiones, el sistema contable francés ha tenido siempre preocupaciones externas y fiscales. En Estados Unidos y también en la década de los sesenta, la empresa General Electric desarrolló un tablero de control para hacer el seguimiento de los procesos de la empresa. A partir de ocho áreas clave de resultados, que incluían temas de rentabilidad, cuota de mercado, formación o responsabilidad pública. General Electric definía indicadores para hacer el seguimiento y controlar la consecución de objetivos tanto a corto como a largo plazo.

Es a partir de los años 80 cuando el Cuadro de Mando alcanza una visión más práctica, una idea académica, ya que las variaciones del entramado empresarial de

---

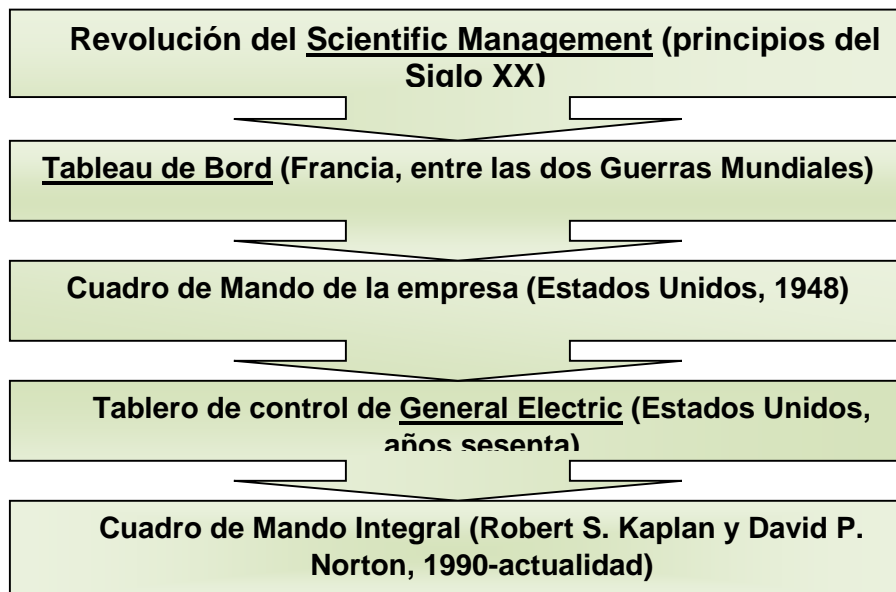
22 Sulzer, J.R. (1976): Comment construire le tableau de bord. Les objectifs et les méthodes d'élaboration, Dunod, París.



entonces no eran prácticamente apreciables, la tendencia del mismo era estable y las decisiones se tomaban con escaso nivel de riesgo.

Los padres del Cuadro de Mando Integral, Robert S. Kaplan y David P. Norton, comenzaron sus estudios sobre el tema en el año 1990, resumiendo sus descubrimientos en un primer artículo: "El Cuadro de Mando Integral" de Harvard Business Review (HBR) (enero-febrero 1992). Luego en un segundo artículo de HBR describen la importancia de elegir indicadores basados en el éxito estratégico "Cómo poner a trabajar al Cuadro de Mando Integral" publicado en septiembre-octubre 1993. Los ejecutivos de las empresas comenzaron a utilizar el CMI como la estructura organizativa central de los procesos de gestión importantes. El resumen de estos avances aparece en un tercer artículo de Kaplan y Norton " La utilización del CMI como un sistema de Gestión Estratégica ", HBR 1996, enero-febrero.

En la figura 1.2 se aprecian los antecedentes del Cuadro de Mando Integral, el cual hoy en día continúa evolucionando a través de nuevas metodologías y herramientas que lo van desarrollando tanto en el mundo académico como en el empresarial.



**Figura 1.2** Antecedentes del Cuadro de Mando Integral.

Fuente: elaboración propia.

## 4.2 Concepto y características del CMI

En ocasiones se define que la característica fundamental del CMI, es la combinación de indicadores financieros y no financieros, siendo esta una combinación importante, pero no la más relevante.

La primera formulación del concepto de CMI, de Kaplan y Norton<sup>23</sup>, lo definía como: "Un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión

---

23 Kaplan y Norton (1992).

comprensiva del negocio” para ser “una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores”.

El concepto novedoso de CMI, se basa en tres dimensiones de tiempo, ayer, hoy y mañana, y pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo, considerando una empresa desde cuatro perspectivas vitales: Financiera, Cliente, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento<sup>24</sup>.

El CMI es una herramienta muy útil para la dirección de empresas pues permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implican a la dirección de la empresa. En esto radica precisamente su valor diferencial y característico.

El Cuadro de Mando se considera Integral principalmente porque expresa un equilibrio entre un enfoque del control basado en el beneficio y el mercado y el control basado en el uso de otros indicadores, así como un equilibrio entre indicadores financieros y no financieros. Para muchas empresas, la meta habitual a largo plazo es el resultado financiero; otros indicadores proporcionan señales a tiempo y son más adecuados para mantener la empresa en pie. No todos los indicadores financieros se incluirán.

El CMI traduce la misión y la estrategia de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica a través de un grupo coherente de indicadores. El objetivo de un proyecto de CMI es transformar la organización implantando un nuevo modelo de Gestión Estratégica Integral que ayude a los ejecutivos a compartir información sobre su estrategia e implantarla de forma efectiva. El factor más importante para el éxito de este proyecto es el compromiso, entendimiento de responsabilidad y la participación activa del equipo que lidera la organización. El proceso de implantación estratégica requiere cambio y trabajo sinérgico en equipo de toda la organización. Por lo antes expuesto, Kaplan y Norton (1992, 1993, 1996)<sup>25</sup> afirman que el CMI es la herramienta que permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

Un CMI debe contener los siguientes rasgos esenciales:

- ❖ Han de presentar sólo aquella información que resulte ser imprescindible, de una forma sencilla y resumida.
- ❖ El carácter de estructura piramidal entre los Cuadros de Mando, ha de tenerse presente en todo momento, ya que esto permite la conciliación de

---

24 Olve Nils- Göran, Roy Jan, Wetter Magnus.1999. “Performance Drives. A Practical Guide to Using The Balanced Scorecard”. Edición original publicada por John Wiley & Sons, Nueva York. p 20.

25 Kaplan, Robert S. y Norton, David P. “ El Cuadro de Mando Integral”. Harvard Business Review (enero- febrero1992); “ Como poner a trabajar al Cuadro de Mando Integral” (septiembre-octubre 1993).; y “La utilización del Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica” (enero-febrero 1996).

dos puntos básicos: uno, que cada vez más se vayan agregando los indicadores hasta llegar a los más resumidos y dos, que a cada responsable se le asignen sólo aquellos indicadores relativos a su gestión y a sus objetivos.

- ❖ Tienen que destacar lo verdaderamente relevante, ofreciendo un mayor énfasis en cuanto a las informaciones más significativas.
- ❖ No se puede olvidar la importancia que tienen tanto los gráficos, tablas y/o cuadros de datos, etc., ya que son verdaderos nexos de apoyo de toda la información que se resume en los Cuadros de Mando.
- ❖ La uniformidad en cuanto a la forma de elaborar estas herramientas es importante, ya que esto permitirá una verdadera normalización de los informes con los que la empresa trabaja, así como facilitar las tareas de contraste de resultados entre los distintos departamentos o áreas.

La intención del CMI es ayudar a concentrarse en lo que es importante, en concordancia con Olve, Roy y Wetter<sup>26</sup>.

El CMI proporciona a los directivos el conjunto de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro, puesto que les permitirá medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura. Hoy en día, las organizaciones compiten en entornos complejos y es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

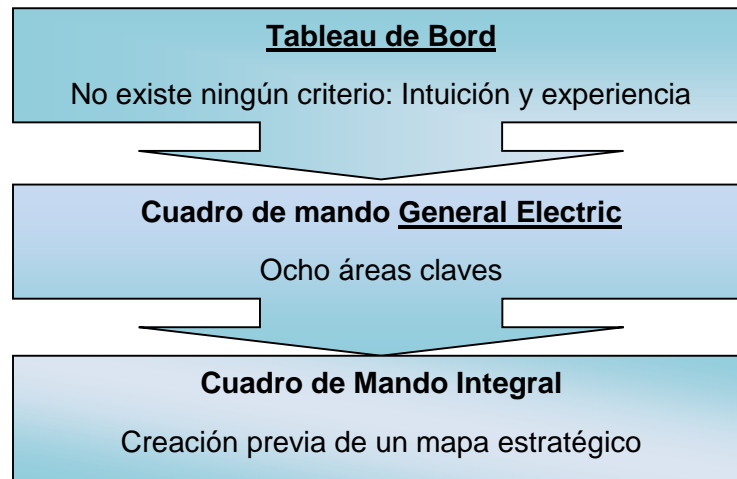
Según Aparisi<sup>27</sup> y como se muestra en la tabla 1.2, el Cuadro de Mando Integral con relación a los antecedentes aporta de nuevo el modo como se seleccionan o se determinan los indicadores, ya que la idea de utilizar indicadores tanto financieros como no financieros tiene al menos 100 años y la idea de combinarlos tiene más de 40 años.

### **Tabla 1.2 Aportes del Cuadro de Mando Integral con relación a sus antecedentes.**

---

26 Olve Nils- Göran, Roy Jan, Wetter Magnus. 2000. "Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral. Guía práctica del Balanced Scorecard". Editorial Gestión 2000.Barcelona. p.32.

27 Aparisi Caudeli, José Antonio y González-Úbeda, Javier, IMACC-ev, Universidad de Valencia, España (2001).



Fuente: elaboración propia a partir de Aparisi Caudeli, José Antonio y González-Úbeda, Javier, IMACC-ev, Universidad de Valencia, España (2001).

En el Anexo 12, se muestra una tabla resumen de diez conceptos del Cuadro de Mando Integral. Después de analizar los conceptos comunes asociados al CMI en la matriz de conceptos (Ver Anexo 13), se confeccionó el Gráfico de Pareto (Ver Anexo 14) y se concluyó por el autor:

El CMI es un conjunto de indicadores financieros y no financieros agrupados en perspectivas y alineados con la estrategia de la empresa que facilita a la Dirección la gestión diaria para el logro del éxito futuro.

En el anexo 15 se muestra la síntesis de los principales libros de Cuadro de Mando Integral, tomado del portal The Strategy Executing<sup>28</sup>.

#### 4.3 Estructura del CMI

Las cuatro perspectivas que conforman el modelo básico de Kaplan y Norton son<sup>29</sup>:

- ❖ *Perspectiva Financiera*: para tener éxito desde el punto de vista financiero: ¿Cómo deben vernos nuestros accionistas?
- ❖ *Perspectiva del Cliente*: para tener éxito con nuestra visión: ¿Cómo deben vernos nuestros clientes?
- ❖ *Perspectiva del Proceso Interno*: para satisfacer a nuestros accionistas y clientes: ¿En qué procesos empresariales internos debemos ser excelentes?

<sup>28</sup> Symnetics. The Strategy Executing Portal. [En línea] [Citado el: 1 de Enero de 2008.] <http://www.strategyexe.com.mx/libros.htm>.

<sup>29</sup> Olve Nils- Göran, Roy Jan, Wetter Magnus.1999. "Performance Drives. A Practical Guide to Using The Balanced Scorecard". Edición original publicada por John Wiley & Sons, Nueva York. p34.

- ❖ *Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:* para tener éxito con nuestra visión: ¿De qué forma apoyaremos nuestra capacidad de aprender y crecer?

### ***Perspectiva financiera.***

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora en un mínimo aceptable. Aquí se encuentran muchos de los instrumentos tradicionales del control de gestión en forma de indicadores financieros que acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, por el valor añadido económico, entre otros. Otros objetivos financieros pueden ser el crecimiento de las ventas o la generación del flujo de caja.

### ***Perspectiva del cliente.***

Los directivos deben identificar los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la empresa, y las medidas de actuación en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface esta demanda y por qué el cliente acepta pagar por ello. En esta perspectiva se debe determinar la forma de aumentar y asegurar la fidelidad de los clientes, llegar a conocer todos los aspectos del proceso de compra que siguen, desarrollar una idea exacta de lo que significa para ellos el producto o servicio. En caso de un cliente industrial, determinar si el producto es un elemento esencial del proceso de crear valor añadido para sus propios clientes, o si no tiene mucha importancia. Se debe también descubrir la importancia que el cliente le da al precio en comparación con otros valores como calidad, funcionalidad, plazos de entrega, imagen, relaciones, entre otros.

Se debe adoptar las estrategias básicas en relación con clientes y mercados, y avanzar hacia otras perspectivas. Algunos indicadores a tener en cuenta serían: satisfacción del cliente, retención de clientes, adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente, cuota de mercado. Debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes.

### ***Perspectiva de los procesos.***

Los ejecutivos identifican los procesos críticos internos a un nivel general en los que la organización debe ser excelente. El modelo llamado “Cadena de Valor” de Porter (1985)<sup>30</sup>, es útil para este propósito. El mismo describe todos los procesos de una empresa, desde el análisis de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o servicio. Dichos procesos son analizados con mayor detalle, con el propósito de separar todos aquellos que no crean valor para el cliente, ni directa, ni indirectamente. Algunos de los procesos más importantes a describir y a analizar son los que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y los que afectan

---

30 Porter, Michael E. 1989. “Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior”. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México, DF. pp. 62-65.

directamente a su fidelidad. La diferencia entre el enfoque tradicional y el enfoque del CMI, es que el primero intenta vigilar y mejorar los procesos existentes, mientras el segundo acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente.

### ***Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.***

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento tiene que ver con la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo utilizando las capacidades y tecnologías actuales. En esta perspectiva la empresa debe considerar no sólo lo que tiene que hacer para mantener y desarrollar el know-how necesario para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, sino también de qué modo puede apoyar la eficacia necesaria y productividad de los procesos que en estos momentos están creando valor para ellos. El aprendizaje y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. El CMI deberá poner de relieve las carencias que se pongan de manifiesto en ese sentido y por tanto, la necesidad de inversión en recalificación de empleados, potenciación de los sistemas y tecnología de la información y coordinación y potenciación de los procedimientos y rutinas de la organización. Entre otros indicadores, se pueden incluir los siguientes: satisfacción del empleado, retención, entrenamiento y habilidades.

Estas cuatro perspectivas del CMI han demostrado ser válidas a través de una amplia variedad de empresas y sectores. Pero, no existe ningún teorema matemático que diga que las cuatro perspectivas son necesarias y suficientes. Dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia de la empresa pueden necesitarse perspectivas adicionales.

Un buen CMI debe ser equilibrado en varios aspectos:

- ❖ Integración de las cuatro perspectivas (no quedarse satisfecha solo con unos buenos resultados financieros a corto plazo).
- ❖ Equilibrio entre “la forma en la que los demás nos ven” y “la forma en la que nos vemos a nosotros mismos”.
- ❖ Equilibrio entre lo estático y lo dinámico, entre una situación en un determinado momento dado y un cambio con el tiempo. El CMI nos puede ayudar a evitar el peligro de un enfoque con poca visión.

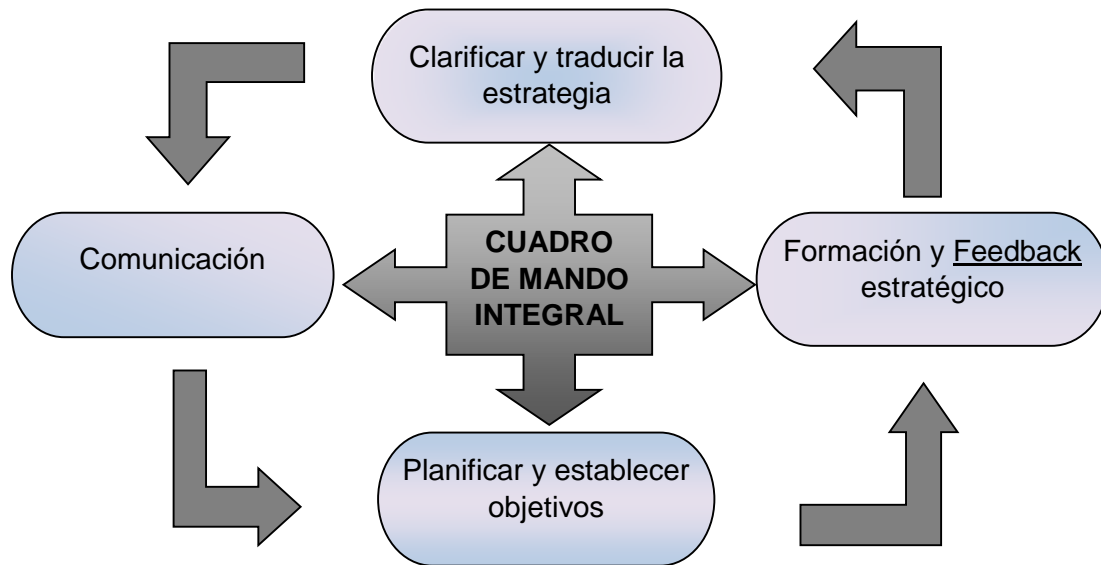
El CMI ayuda a fomentar:

- ❖ El trabajo en equipo y la gestión por proyectos enfocados estratégicamente.
- ❖ La gestión por procesos fomentando sinergias organizativas frente a una gestión departamental.
- ❖ La sensibilidad y formación estratégica a todos los niveles ante al comportamiento dinámico del entorno competitivo lo que permite una mayor

flexibilidad y agilidad a la hora de realizar revisiones y adaptaciones estratégicas ante cambios en el entorno.

- ❖ Reuniones de gestión estratégicas mucho más enfocadas y productivas basadas en informaciones homogéneas, únicas y consensuadas.

De la figura 1.3 se puede interpretar que el CMI brinda un marco estratégico para la acción, donde además de traducir y comunicar la estrategia, permite la planificación y el feedback estratégico.



**Figura 1.3 Cuadro de Mando Integral como marco estratégico para la acción.**

Fuente: elaboración propia a partir de Aparisi Caudeli, José Antonio y González-Úbeda, Javier, IMACC-ev, Universidad de Valencia, España (2001).

Se describe al proceso de CMI como un ciclo, donde la visión se hace explícita y compartida, se comunica en términos de metas e incentivos que se usan para centrar el trabajo, asignar recursos y fijar metas. El seguimiento da como resultado el aprendizaje, que a su vez nos lleva a un nuevo examen de nuestra visión. En cada paso, el Cuadro de Mando sirve como medio de comunicación. Es muy importante comunicar una visión común y compartida a toda la organización, la estrategia tiene que ser comprendida, compartida e implementada por todas las personas, fomentándose el trabajo en equipo y el alineamiento de toda la organización alrededor de la estrategia a todos los niveles, debiendo ser transformada la visión estratégica en una visión operativa que acciona con objetivos y acciones concretas que definan la contribución individual y colectiva de la misma. Los indicadores se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la empresa, donde precisamente el CMI es la herramienta que permite transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles<sup>31</sup>.

31 Kaplan, Robert S. y Norton, David P. 2000. "Cuadro de Mando Integral.". Editorial Gestión 2000. Barcelona.



Se hace tremendamente importante que exista un justo equilibrio entre los indicadores de resultados (Perspectiva Financiera y la del Cliente) y entre los inductores de dichos resultados (Perspectiva de los Procesos y de Aprendizaje y Crecimiento). Los indicadores los elige el proceso. Lo más importante es que unos mismos indicadores, cuando sean usados por diferentes unidades de la organización, se definan y se apliquen de manera uniforme. El número de indicadores puede variar según el nivel del CMI concreto o de la perspectiva en particular.

De acuerdo con Kaplan y Norton<sup>32</sup>, una distribución habitual entre las cuatro perspectivas sería:

- ❖ Financiera: cinco indicadores (22%).
- ❖ Cliente: cinco indicadores (22%).
- ❖ Interna: de ocho a diez indicadores (34%)
- ❖ Aprendizaje y Crecimiento: cinco indicadores (22%).

En el nivel directivo de la empresa y en el de las unidades departamentales es corriente el uso de entre 15 y 25 indicadores, mientras que en el nivel funcional sólo entre 10 y 15 indicadores se consideran críticos. La tendencia es necesitar menos, generalmente entre 5 y 10.

De acuerdo con Kaplan y Norton<sup>33</sup>, el CMI: "Debe reflejar la historia de la estrategia de una empresa y debe identificar de forma explícita la secuencia de las hipótesis sobre las relaciones causa-efecto entre los indicadores de resultados y los inductores de dichos resultados. Cada uno de los indicadores seleccionados para un CMI debe formar parte de una cadena de relaciones causa-efecto que comunica el sentido de la estrategia de la unidad a toda la organización".

La figura 1.4 es un buen ejemplo de una cadena de relaciones causa-efecto en cualquier empresa.

---

32 Kaplan, Robert S. y Norton, David P. 2001. "Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia. The Strategy-Focused organization". Editorial Gestión 2000. Barcelona. p. 406.

33 Kaplan, Robert S. y Norton, David P. 2000. "Cuadro de Mando Integral.". Editorial Gestión 2000. Barcelona. p..31.



**Figura 1.4 Ejemplo de relaciones causa-efecto.**

Fuente: tomado de Chirino, Darenis y Vega, Vladimir. 2001. Tesis de Maestría: “Implementación del Cuadro de Mando: Caso hotel Iberostar Taínos”. Universidad de Matanzas, Cuba.

Si se analiza la figura 1.4, en el área de Aprendizaje y Crecimiento (ACr) la empresa con el objetivo de que los empleados estén más satisfechos con su trabajo y sean más eficientes, podría establecer una serie de planes de incentivos. Para implementar el CMI, la infraestructura organizativa es un elemento clave para un correcto diseño, por lo que se hace necesario el empleo adecuado de los medios tecnológicos con que cuenta la organización, el mantenimiento de un clima organizativo óptimo y una gestión de Recursos Humanos adaptada y acorde a las necesidades de la empresa. Los recursos con los que cuentan han de renovarse cada cierto tiempo, han de hacerse sólidos, ya sea a través de la formación, la motivación, entre otros. De ese modo, la calidad del servicio se incrementaría, el proceso funcionaría perfectamente en términos de eficiencia y eficacia, siendo este un objetivo clave del área de Procesos Internos (Prl) de la organización. Una adecuada metodología de análisis permitirá evaluar la cadena de valor, eliminando actividades y/o procesos que no contribuyan a generar valor, analizando pormenorizadamente el proceso productivo en aras de ofrecer un producto y/o servicio excepcional. Para la realización de estos análisis se recomiendan técnicas como el Activity Based Costing (ABC) y el Activity Based Management (ABM). La correcta utilización de las mismas facilitaría la determinación de los indicadores claves para desarrollar la perspectiva de Procesos Internos propuesta por el CMI. Todo ello deriva en una satisfacción mayor del cliente, lo que consecuentemente puede conllevar a una fidelización notable de la clientela, aspecto muy cuidado en el área de Clientes (Cli). Para ello se debe lograr también una buena imagen, precios y calidad excelente, un buen servicio post-venta y un adecuado mecanismo de retroalimentación cliente - empresa, contribuyen a la excelencia en los procesos y actividades. En esta perspectiva está tomando un cariz importante aquella parte del Business Intelligence que se centra en el manejo de las relaciones de marketing,

así como la minoración de costes y el análisis de la rentabilidad, concretamente las técnicas de CRM (Customer Relationship Management), en donde se aplica una verdadera técnica de análisis de datos. Finalmente, ello genera mayores ventas lo que hace aumentar los beneficios, en cierto modo, estamos incidiendo en la estrategia de crecimiento de la empresa, lo que deriva en una mayor rentabilidad y una creación de valor importante, aspectos significativos del área Financiera (Fin) de la empresa. En esta perspectiva, el Valor Económico Agregado (EVA)<sup>34</sup> es un elemento comentado a menudo, de hecho es un indicador cada vez más habitual dentro del propio CMI. También el presupuesto constituye una herramienta a destacar en esta ocasión, lo que se fundamenta en que un 80 % de las empresas realizan presupuestos operativos que muy bien deberían quedar enlazados con la estrategia formulada por la empresa.

De acuerdo con Aparisi<sup>35</sup> la estructura de un CMI se podría comparar con una edificación, en la cual la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento constituye la base sobre la que se soporta el CMI, teniendo como columnas de soporte para el resto a la Perspectiva de Procesos Internos. Sobre ambas se sostiene la Perspectiva de Clientes y finalmente, como punto culminante la Perspectiva Financiera. Lo que demuestra las relaciones existentes entre las perspectivas, cualquier deficiencia en uno de los eslabones de la cadena afectaría el resultado final. La figura 1.5 muestra los beneficios del Cuadro de Mando Integral.



<sup>34</sup> Amat Salas, Oriol. 1999. "EVA. Valor Económico agregado. Un nuevo enfoque para optimizar la gestión empresarial, motivar a los empleados y crear valor". Grupo Editorial Norma. Bogotá.

<sup>35</sup> Aparisi Caudeli, José Antonio y González-Úbeda, Javier, IMACC-ev, Universidad de Valencia, España (2001).

## Figura 1.5 Beneficios del Cuadro de Mando Integral.

Fuente: elaboración propia.

En un interesante análisis desarrollado por Kaplan y Norton<sup>36</sup>, consideran que las causas más comunes de mala implementación son los procesos organizacionales pobres, no el diseño pobre del Cuadro de Mando. Exponen las causas más comunes de fracasos de procesos de implementación:

- ❖ Falta de compromiso por parte de la alta dirección.
- ❖ Pocos empleados implicados.
- ❖ Mantener el Cuadro de Mando en la cima.
- ❖ Proceso de desarrollo demasiado largo; el Cuadro de Mando Integral como un proyecto de medida única.
- ❖ Contratar consultores sin experiencia.
- ❖ Introducir el CMI sólo para los incentivos económicos.

### 1.4.4 El Mapa Estratégico

El mapa estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el CMI. La configuración del mismo requiere un buen análisis por parte de la dirección de los objetivos que se pretenden alcanzar y que verdaderamente están en sintonía con la estrategia. El proceso de configuración no es idéntico en todas las empresas, mantiene un componente de esfuerzo y creatividad muy importantes, no es algo predeterminado. Es importante hacer énfasis en que las relaciones que se establecen en un mapa de estas características son entre objetivos, no entre indicadores (éstos últimos sirven para la medición de los objetivos). Se puede afirmar que el hecho de llevar a cabo un esfuerzo en la preparación del mapa estratégico, proporciona un aprendizaje para el equipo que está realizando la implantación del CMI, y ello favorece que todos se alineen y enfoquen hacia la estrategia de la empresa. De acuerdo con Kaplan y Norton<sup>37</sup>: “El mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones causa-efecto. Comenzando por arriba encontramos la hipótesis que los resultados financieros sólo se pueden conseguir si los clientes que son el objetivo están satisfechos. La proposición de valor para el cliente describe cómo generar ventas y fidelidad de los clientes buscados.

Los procesos internos crean y aportan la proposición de valor para el cliente, mientras que los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia. Alinear los objetivos de estas cuatro

---

36 Kaplan, Robert S. y Norton, David P. 2001. “Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia. The Strategy-Focused organization”. Editorial Gestión 2000. Barcelona. pp. 389-397.

37 Kaplan, Robert S. y Norton, David P. 2004. “Mapas Estratégicos” pp. 59-61. Editorial Gestión 2000. Barcelona.

perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia centrada e internamente consistente. Esta arquitectura de causa y efecto, que vincula las cuatro perspectivas, es la estructura alrededor de la cual se desenvuelve un mapa estratégico. La construcción de un mapa estratégico obliga a una empresa a aclarar la lógica de cómo creará valor y para quién. En concordancia con Kaplan y Norton, un mapa estratégico proporciona una representación visual de la estrategia. En una sola página da una visión de cómo se integran y combinan los objetivos de las cuatro perspectivas para describir la estrategia. Cada empresa adapta su mapa estratégico a sus objetivos particulares. Lo habitual es que los objetivos de las cuatro perspectivas de un mapa estratégico den lugar a entre veinte y treinta indicadores necesarios para el CMI asociado.

Marco del cuadro de mando integral

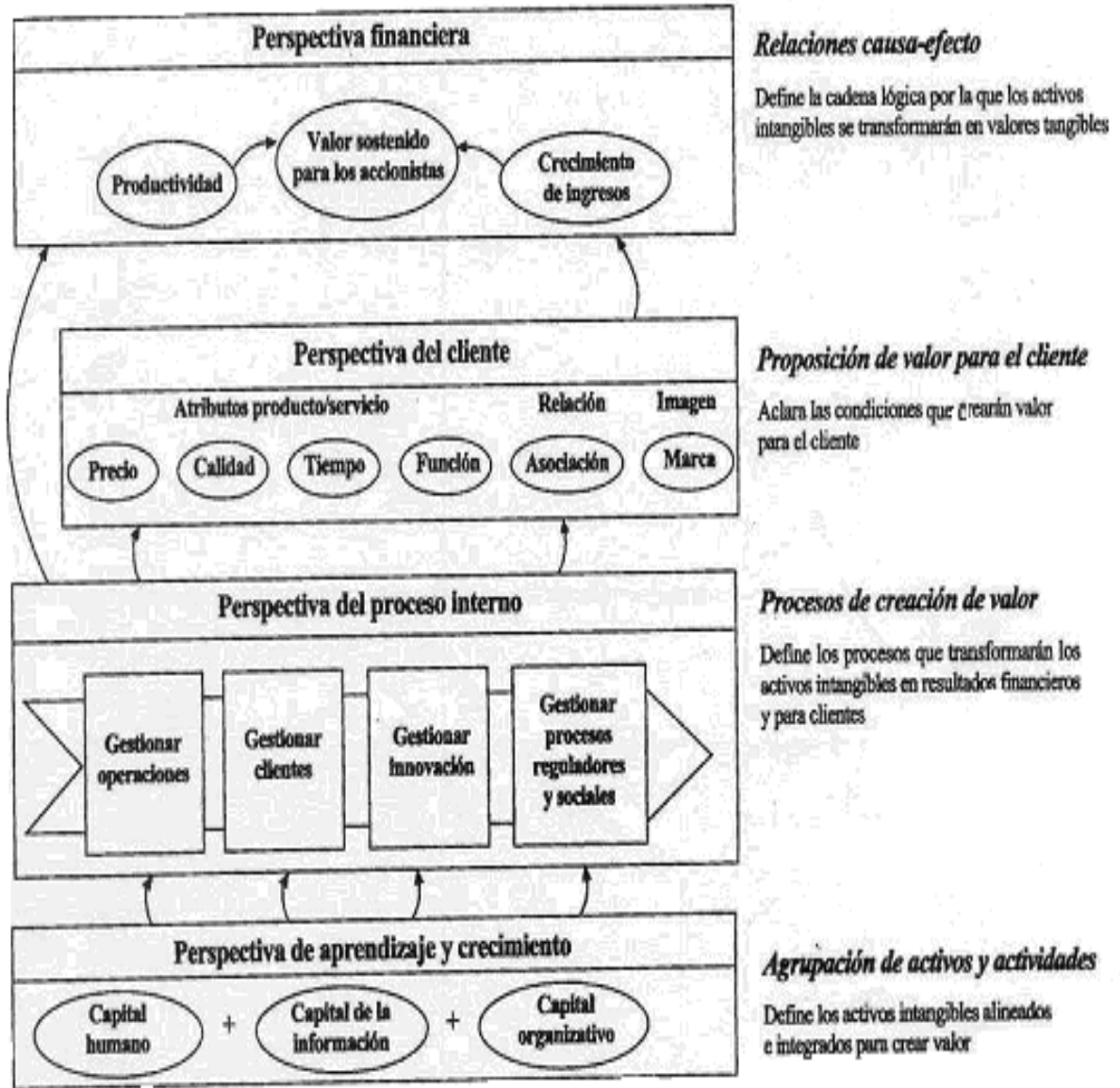


Figura 1.6 Mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral.

Fuente: Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2004). "Mapas Estratégicos". pp. 58. Editorial Gestión 2000. Barcelona.

El CMI, a través de la elaboración de los mapas estratégicos, relaciona y transforma los activos intangibles en activos tangibles como el dinero. Utiliza indicadores para describir los activos intangibles de la organización, de tal forma que se puedan monitorizar y controlar aquellas actividades intangibles que añaden valor a la empresa.

## Resumen

- ❖ Existe actualmente un reto estratégico al que se enfrenta la empresa, que consiste en adaptarse a un mundo nuevo global y competitivo.
- ❖ En el último decenio se han comenzado a criticar las herramientas utilizadas para el control de gestión ya que: produce únicamente información financiera, siendo incapaz de dirigir todos los factores claves de la gestión; la información está orientada al pasado; se evidencia una gran incapacidad para seleccionar la información; y solamente se analizan los factores internos, obviando los externos.
- ❖ Los sistemas actuales de información y control de gestión han venido presentando diversas deficiencias en lo referente a la planificación, a la toma de decisiones, a la cultura empresarial y al control de gestión.
- ❖ El CMI es la herramienta que permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.
- ❖ El modelo básico de Kaplan y Norton está conformado por cuatro perspectivas: Aprendizaje y Crecimiento, Procesos Internos, Clientes, y Financiera.
- ❖ Cada uno de los indicadores seleccionados para un CMI debe formar parte de una cadena de relaciones causa-efecto que comunica el sentido de la estrategia de la unidad a toda la organización.
- ❖ El mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar los objetivos de la empresa en las cuatro perspectivas de un CMI.

## Bibliografía

Amat Salas, Oriol. 1999."EVA.Valor Económico agregado. Un nuevo enfoque para optimizar la gestión empresarial, motivar a los empleados y crear valor". Grupo Editorial Norma. Bogotá.

Amat, Joan Ma. El Control de Gestión: una perspectiva de dirección. 2da edición. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. 2000.

Andrews K. R. (1971), The concept of Corporate Strategy, Dow Jones Irwin.

Anthony R. (1965), Planning and Control Systems : a framework for Analysis, Boston, Harvard University.

Aparisi Caudeli, José Antonio y González-Úbeda, Javier, IMACC-ev, Universidad de Valencia, España (2001).

Euske K. J. (1984), Management Control : Planning, Control, Measurement and Evaluation, Addison-Wesley.



- Johnson H. T., Kaplan R. S. (1987), "Relevance Lost", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. 1996. "Cuadro de Mando Integral". Editorial Gestión 2000. Barcelona. p.35.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. " El Cuadro de Mando Integral". Harvard Business Review (enero- febrero1992); " Como poner a trabajar al Cuadro de Mando Integral" (septiembre-octubre 1993).; y "La utilización del Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica" (enero-febrero 1996).
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. 2000. "Cuadro de Mando Integral.". Editorial Gestión 2000. Barcelona. p..31.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. 2001. "Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia. The Strategy-Focused organization". Editorial Gestión 2000. Barcelona. pp. 389-397.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. 2004. "Mapas Estratégicos" pp. 59-61. Editorial Gestión 2000. Barcelona.
- Laverty J., Demeestère R. (1990), Les nouvelles règles du contrôle de gestion industrielle, Dunod, Paris.
- Lewis C. (1993), "A source of competitive advantage?", Management Accounting (CIMA), Vol. 71, n°1, January, pp. 44-46.
- Lewis, 1993. "Business International survey of Chief Financial Officers"
- Lorange P., Vancil R. (1977), Strategic Planning Systems, Prentice-Hall.
- Olve Nils- Göran, Roy Jan, Wetter Magnus.1999. "Performance Drives. A Practical Guide to Using The Balanced Scorecard". Edición original publicada por John Wiley & Sons, Nueva York. p34.
- Olve Nils- Göran, Roy Jan, Wetter Magnus. 2000. "Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral. Guía práctica del Balanced Scorecard". Editorial Gestión 2000.Barcelona. p.32.
- Otley D. (1995), "Management control in contemporary organizations: towards a wider framework", Management Accounting Research, Vol. 5, pp. 289-290.
- Porter M. (1980), Competitive Strategy, The Free Press.
- Referenciado por Chirino, Darenis y Vega, Vladimir. 2001. Tesis de Maestría: "Implementación del Cuadro de Mando: Caso hotel Iberostar Taínos". Universidad de Matanzas, Cuba.
- Schroder H.M., Driver M.J., Streufert S. (1967), Human information Processing, Holt, Rinehart and Winston.
- Stocks M.H., Harrell A. (1995), "The impact of an increase in accounting information level on the judgment quality of individuals and groups", Accounting, Organizations and Society, Vol. 20, n°7/8, pp. 685-700.

Sulzer, J.R. (1976): Comment construire le tableau de bord. Les objectifs et les méthodes d'élaboration, Dunod, París.

Symnetics. The Strategy Executing Portal. [En línea] [Citado el: 1 de Enero de 2008.] <http://www.strategyexe.com.mx/libros.htm>.

Vega Falcón, Vladimir. 1998. "Aplicación de la matemática borrosa al cálculo del umbral de rentabilidad". Revista "Costos y Gestión". Buenos Aires. Año 7-No.28. p.318.

Autor:

Lic. Yakelín Corzo Sánchez

[yakecorzo1985@yahoo.com](mailto:yakecorzo1985@yahoo.com)

## **EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN**

<https://www.sage.com/es-es/blog/el-cuadro-de-mando-integral-como-herramienta-de-control-de-gestion/>

---

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta que brinda información acerca del **grado de cumplimiento de los objetivos**, a través de la medición de unos indicadores, centrados en cuatro áreas principales de la empresa, también llamadas perspectivas: **finanzas, procesos internos, clientes y aprendizaje**.

El CMI exige el **diseño exclusivo para cada empresa** de un paquete de indicadores clave que, medidos con determinada frecuencia, permitan conocer el grado de cumplimiento de las metas.

**¿Qué utilidad tiene para una empresa la implantación de esta herramienta?**

La implantación del **Cuadro de Mando Integral** puede aportar a la empresa los siguientes beneficios:

- Ayuda a **definir objetivos** con claridad y a establecer la forma de alcanzarlos.
- Permite hacer un **seguimiento mensual o trimestral** de la marcha de su negocio.
- Muestra las **áreas en las que las metas no se están cumpliendo** para que se tomen las acciones correspondientes.
- Obliga a analizar y **actualizar la estrategia y comunicarla** a toda la empresa.
- Permite **prever problemas** antes de que surjan o afrontarlos antes de que se agraven.

- El análisis cuidadoso que ofrece esta herramienta suministra gran cantidad de **información** que es necesaria **para tomar buenas decisiones**.
- Compromete a todos los niveles de la organización, lo que **aumenta la motivación, el aporte individual y la productividad y disminuye la resistencia al cambio**.
- Es una herramienta suficientemente flexible como para **adaptarse a empresas de distinto tamaño** y forma de organización.

### ¿En qué áreas se centra y por qué?

El Cuadro de Mando Integral se centra en cuatro perspectivas y en base a ellas determina los indicadores de gestión que se utilizarán. Dichas áreas no son necesariamente departamentos sino verdaderas «perspectivas», es decir, puntos de vista a tener en cuenta en la organización y que le aportarán valores específicos.

**Perspectiva financiera:** Se trata de los **indicadores tradicionales** financieros que más interesan a cada empresa. Pueden ser indicadores de **rentabilidad, riesgo, beneficio, crecimiento, solvencia, ROI (rentabilidad de la inversión)**, etc. Todas las empresas siguen algún indicador financiero. Todos los directivos piden información sobre determinado dato que siempre les interesa. De manera más o menos formal, esta es la perspectiva que se cumple en todas las organizaciones.

**Perspectiva del cliente:** Aquí entramos en la parte del trabajo que la mayoría de las empresas no realiza, aunque debería hacerlo. Si hay algo verdaderamente imprescindible en cualquier negocio es el cliente. Si no hay cliente no hay negocio. Esta perspectiva nos obliga a analizar como generamos valor para el cliente, que le vendemos y que nos compra, más allá del producto o servicio en sí mismo, que necesidad satisface. Los indicadores que podemos usar son **cuota de mercado, rentabilidad del cliente, cantidad de devoluciones, cantidad de quejas, frecuencia de compra**, etc.

**Perspectiva de procesos internos:** Aquí ponemos la mirada en los procesos clave de la empresa que nos permiten entregar el producto o prestar el servicio, con la finalidad de satisfacer al cliente. Nos interesa el **ciclo de vida del producto**, la **cartera de productos**, el **riesgo de las operaciones**, la **rentabilidad de los productos o grupos de productos**, los **costes por productos defectuosos**, etc.

**Perspectiva de aprendizaje:** Es innegable la importancia creciente que ha tenido en los últimos años la innovación. Este es el motivo que lleva a incluir una perspectiva específica llamada formación pero que quiere abarcar la habilidad de una organización para **mejorar y aprender**. Los objetivos estarán relacionados con **clima organizacional, competencias, absentismo, incentivos, capital intelectual**, etc.

### ¿Cuáles son las fases en la implantación de un Cuadro de Mando Integral?

Hoy en día, y gracias especialmente a los avances en sistemas de información, herramientas como el Cuadro de Mando Integral están al alcance de cualquier

empresa por pequeña que sea. Su adaptación a las pymes pasa por simplificar su implantación y por lo tanto reducir el coste.

Las distintas fases del proceso de implantación son:

- **Análisis** situacional del pasado y del presente. Establecimiento de misión y visión (si no existen ya) y de las metas generales para la empresa.
- **Establecimiento de objetivos** y estrategias para cada una de las perspectivas.
- **Selección y fijación de los indicadores** encargados de medir el cumplimiento de cada objetivo y la forma de obtención de la información.
- **Delegación de responsabilidad** en la realización de las acciones y la presentación de información de la evolución de los indicadores.
- **Control** posterior y propuestas de re-encauzamiento.

## **BIBLIOGRAFIA CONSULTADA EN ESTE MÓDULO**

### **BIBLIOGRAFIA CORTE 3A**

<https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>

14p

<https://cursos.aiu.edu/Diplomados/Administracion%20y%20MKT/Administracion%20Estrategica/Leccion%203/WORD/Sesi%C3%B3n%203%20Tutorial%20Administraci%C3%B3n%20Estrategica.pdf>

8p

<https://e-commerce.terrabionic.mx/estrategias/control-y-evaluacion-de-la-estrategia/>

6p

<https://modum.com.uy/las-6-fases-para-implementar-exitosamente-una-estrategia/>

5p

<https://ocw.unican.es/pluginfile.php/384/course/section/338/Fundamentos-T5.pdf>

16p

<https://blog.hubspot.es/marketing/control-estrategico>

6p

<https://repositorio.unan.edu.ni/8572/1/18799.pdf>

81p

<https://economipedia.com/definiciones/control-estrategico.html>

3p

<https://organosdepalencia.com/biblioteca/articulo/read/9616-que-es-la-evaluacion-de-las-estrategias>

2p

<https://negociosmype.com/evaluacion-de-la-estrategia/>

5p

[https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion\\_general/sadaf/xxxi\\_jornadas/xxxi-j-tapia-indicadores.pdf](https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/sadaf/xxxi_jornadas/xxxi-j-tapia-indicadores.pdf)

20p

<https://es.slideshare.net/hannamercedes/estrategia-empresarialformulacionplaneacioneimplantacion>

291p

[https://www.gestiopolis.com/estrategia-empresarial-formulacion-planeacion-e-implantacion/.](https://www.gestiopolis.com/estrategia-empresarial-formulacion-planeacion-e-implantacion/)

259p

[https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1333/Gerencia%20Estrat%C3%A9gica%20Internacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y.](https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1333/Gerencia%20Estrat%C3%A9gica%20Internacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

120p

<https://gestion.pensempos.com/herramientas-para-elaborar-la-estrategia>

6p

<https://es.gadget-info.com/difference-between-strategy-formulation>

3p

### **BIBLIOGRAFIA CORTE 3B**

<https://www.excellentia.com.uy/importancia-de-los-tableros-de-control-o-cuadro-de-mando-integral-cmi/>

6p

<https://prevencontrol.com/prevenblog/como-implementar-un-cuadro-de-mando-integral/>

3p

<https://www.workmeter.com/en/blog/cuadro-de-mando-integral-definicion-y-tipos/>

3p

<https://www.ambit-bst.com/blog/qu%C3%A9-es-y-para-qu%C3%A9-sirve-un-cuadro-de-mando>

5p

[https://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/cuadro\\_mando\\_integral.aspx](https://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx)

6p

[https://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro\\_de\\_mando\\_integral](https://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral)

13p

<https://blog.es.logicalis.com/analytics/cuadro-de-mando-integral-todo-lo-que-debes-saber>

4p

<https://cmigestion.es/2012/10/23/el-cuadro-de-mando-integral-i-que-es-y-para-que-sirve/>

2P

<https://economipedia.com/definiciones/control-estrategico.html>

3p

<https://e-commerce.terrabionic.mx/estrategias/control-y-evaluacion-de-la-estrategia/>

5p

[https://descuadrando.com/Control\\_estrat%C3%A9gico\\_en\\_la\\_empresa](https://descuadrando.com/Control_estrat%C3%A9gico_en_la_empresa)

4p

<https://www.economia360.org/control-estrategico/>

**2p**

<http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/download/488/3444?inline=1>

16p

<https://www.globalcci.org/blog/2018/03/26/control-de-gestion-y-estrategia-empresarial-aliados-invencibles/>

3p

<https://acef.cef.es/estrategia-control-gestion.html>

4p

<https://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control>

23p

<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/130009/Propuesta%20de%20un%20modelo%20estrat%C3%A9gico%20de%20control%20de%20gesti%C3%B3n%20aplicado%20a%20Deloitte.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

117p

[https://www.gestiopolis.com/como-se-relacionan-el-control-de-gestion-y-la-estrategia-empresarial/#google\\_vignette](https://www.gestiopolis.com/como-se-relacionan-el-control-de-gestion-y-la-estrategia-empresarial/#google_vignette)

11p

[https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11278/4\\_control\\_de\\_gestio.pdf](https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11278/4_control_de_gestio.pdf)

7p

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6759/09CAP3V3.pdf>

42p

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13641/ESTRATEGIAS%20EN%20LA%20GESTION%20DE%20CONTROL%20INTERNO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

38p

<https://www.cofide.mx/blog/15-herramientas-de-control-que-debes-aplicar-en-tu-empresa>

11p

<https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/01/los-indicadores-elemento-decisivo-para-el-control-de-la-estrategia-empresarial.pdf>

5p

[http://gestionensalud.medicina.unmsm.edu.pe/wp-content/uploads/2015/08/ER\\_Rb\\_03\\_balancedScorecard\\_Fleitman.pdf](http://gestionensalud.medicina.unmsm.edu.pe/wp-content/uploads/2015/08/ER_Rb_03_balancedScorecard_Fleitman.pdf)

7p